国学精读图文版 02

政治家、军事家、商界领袖最推崇的传世之作

孙子兵法·三十六计

谋略全本

（春秋）孙武　等著　海华　编译

超越军事理论，原来兵法是最生猛的为人处世教科书

书中附赠近百幅珍贵图片，一百多个官场、生意场、职场真实案例生动解读



VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

02

政治家、军事家、商界领袖最推崇的传世之作

孙子兵法·三十六计

谋略全本

（春秋）孙武　等著　海华　编译

超越军事理论，原来兵法是最生猛的为人处世教科书

书中附赠近百幅珍贵图片，一百多个官场、生意场、职场真实案例生动解读



前言

《孙子兵法》是我国古典军事文化遗产中的一颗耀眼的明珠，在我国的传统文化中占有极其重要的地位。这样一部伟大的著作，不仅内容博大精深，而且思想精邃且富有前瞻性，其逻辑缜密严谨。《孙子兵法》成书大约是在春秋末期，作者是我们现在耳熟能详的伟大军事家孙武。该书自问世以来，就对我国古代军事战略的学术研究产生了巨大而深远的影响，被人们尊奉为“兵经”“百世谈兵之祖”。中国历代用兵者，无不从《孙子兵法》中汲取了高超的用兵谋略，以此来指导实际作战中的用兵之法，它也是现在研究古代军事战略的重要理论依据。历史上第一个系统为《孙子兵法》作注解的人就是三国时著名的政治家、军事家曹操，这也为我们后人更好地研究这部奇书打开了门。

《三十六计》也是兵家谋略的典范之作，它最早见于《南齐书》，语出《王敬则传》，檀道济兵败，用三十六计中最后一计“走为上策”，此后，三十六计便在民间各处流传开来。在此书中，“借刀杀人”“金蝉脱壳”等三十六条计策各由熟话概括，用一两句以释其义，加起来也就不过区区几百字，但是却字字珠玑，每一字一句无不是在谈智谋，措辞简约易懂，集成世人之大智慧。

到了今天，《孙子兵法》和《三十六计》已经不仅仅是兵家言论，它们的应用几乎已经触及了社会的各个层面。有越来越多的人从这两本书中获益，他们懂得“变通”，能将兵法计谋化为己用。无论是商场、管理、交际还是生活方面，你几乎随处可以见到兵法的踪影。

例如，美国著名的军事学院西点军校就将《孙子兵法》列为他们

的教学参考书，并且严令学生要刻苦钻研，学以致用。日本松下电器的总裁松下幸之助也十分推崇《孙子兵法》，并将其作为自己的企业文化，运用其中的思想来管理每一名员工。像类似这样的范例，已经多得无法估量。事实证明，《孙子兵法》带给世人的已经不仅仅是单纯的“谋”，而具有了更加深刻化和生活化的内涵。

编者编辑这本书，本意是想让读者更清晰地理解这两本古书的内容，为了达到这一目的，便采用“经典重现”“古文译读”“前沿诠释”的综合形式进行解读。在“前沿诠释”部分用解说的方式，让读者在风云变幻中理解兵法的奥义。当然，本书并不是不着边际地进行想象，而是用真实的事例更加精确、合理地解读与释义。

这两本书的原著文章词简意深，比较难懂。因此，在释义过程中，我们邀请了数位知名历史学者参与其中，并列举了许多古今中外的著名战役与原文相结合，从而分析出其中的兵法思想。例如，孙子在书中提到怎样巧妙地运用间谍的手法，因为他认为这样就能够准确有效地知晓对方的情况，等到带兵打仗的时候，就可以最大程度地减少我方的损失，这样就能取得战争的胜利。间谍的事例在我国古代历史上也是屡见不鲜，四大美女中的西施和貂蝉都有幸承担了这一职责。而《三十六计》中的反间计运用得最到位的就是《三国演义》中那个倒霉的蒋干了，他两次渡江，自以为获取了军事机密，没想到却中了周瑜的计谋，反而将曹操大军害得一败涂地。

就这样，原文与译文对应，译文与典故对应，再加上专家对文章的解析点评，为读者展现了一部通俗易懂、耐看实用的《孙子兵法·三十六计谋略全本》。

孙子兵法

孙武（原著）：东方兵学的鼻祖

孙武，春秋时期齐国乐安（今山东省广饶县）人，字长卿，出生于公元前535年左右，后世之人均尊称其为孙子、孙武子、兵圣、百世兵家之师、东方兵学的鼻祖。

孙武在战乱期间曾将自己所著《兵法十三篇》敬献给吴王阖闾，吴王当即授命孙武为战前将领。孙武每每出兵打仗，都是战无不胜，攻无不克。《史记》中记载孙武曾与伍子胥一起率领六万精兵打败了楚国二十万大军，成功攻入楚国郢都，北威齐晋，南服越人，显名诸侯。孙武所著的《兵法十三篇》是我国至今发现最早的兵法，也被誉为“兵学圣典”，置于《武经七书》之首，后来享誉国际，被翻译成各种文字流传于世界各地，也成为世界上最著名的兵学典范之书。



孙武，春秋时期齐国人，字长卿，因其所著《兵法十三篇》被尊为百世兵家之师、东方兵学之鼻祖。

如果追溯孙武远祖的历史，他祖上其实不姓孙，而是姓陈。据史料记载，他是春秋时期陈国公子陈完的后代。

孙武自幼生在将门之家，自然会受到家族门风的熏陶，他从小就表现得十分聪慧睿智、机敏过人，而且他还勤奋好学、喜欢思考、富有主见。每当家人从朝中回到家里时，孙武总喜欢跟在他们身后，缠着他们，让他们不停地给自己讲各种历史故事。他尤其喜欢听有关战争的故事，而且是百听不厌。时间一长，旁边跟着伺候他的人对这些故事都耳熟能详了。最令人哭笑不得的是，当他的家人不在家的时候，他就把他听来的故事一遍又一遍地讲给这些伺候他的人听。

除了喜欢听各种历史故事，孙武还有一个最大的爱好就是看书，尤其是兵书。孙家自祖上起，家族中的每一个人都精通兵法之道，是一个名副其实的军事贵族世家，所以家中收藏了各种兵书。比如说《黄帝兵书》《太公兵法》《风后渥奇经》《易经卜兵》《军志》《军政》《军礼》《令典》《周书》《老子兵录》《尚书兵纪》《管子兵法》。还有上自黄帝、夏、商、周，下到春秋早、中期有关战争的竹简，把他们家藏书的阁楼塞得满满的。所以孙武小时候最喜欢请教家人和老师。如果还是觉得不明白的话，他就直接去问他的父亲、祖父，直到自己真的搞明白了。

有一次，孙武在兵书中读到一句“国之大事，在祀与戎”，他思来想去也弄不明白到底是什么意思，于是就跑去问老师：“先生，祀是什么？戎是什么？”

老师很意外，怎么今天孙武问的问题这么简单，于是就随口解释说：“祀是祭祀，戎是兵戎。”

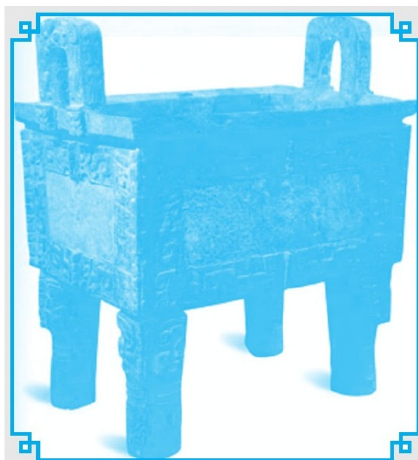
孙武看了看老师，希望老师能解释得更明白，可是老师却不继续往下说了。孙武便仰着头接着问：“祭祀是人们对逝者或是天物的一种

精神寄托，怎么能和兵戎相提并论为国家的大事呢？”

老师细想，觉得孙武说得有道理，可是自己一时半会儿却也不知道该怎么解释。

孙武接着说：“我想，只有兵道才是国家的大事，上自君王下至百姓都是不可不察的大事。”

刚刚长到8岁，孙武就被家人送到了“庠序”（政府办的正规学校），在那里接受正统的基础知识教育。当时，“五教”“六学”是“庠序”的主修课程。“五教”就是指五种人们常常提及的伦理道德的教育，即父义、母慈、兄友、弟恭、子孝。“六学”就是指六种最基础的科目学习，即礼、乐、射、御、书、数。年幼的孙武本来就天资聪颖，对其他人来说那些晦涩难懂的“五教”伦理还有“六学”基础课，他只要看过两三遍就可以烂熟于心。其他学生还在那埋头苦读，他却早已不知道跑到哪里去玩了。有一次，老师看见其他学生都在专心学习，唯独不见孙武，以为他一定又出去贪玩了，就把他叫回来准备狠狠地责罚一顿。老师先翻开书把刚刚学过的一段课文拿出来提问孙武，结果孙武对答如流。老师找不到责罚孙武的理由，无奈之下只好作罢。时间长了，老师发现孙武天赋异禀，认为他将来必成大器，就更加用心地教育他了。



后母戊大方鼎。此鼎是殷代青铜器的代表作，高1.33米，重875公斤。鼎腹壁宽厚像墙，宽大肥厚的耳朵装饰猛虎咬人的纹样，鼎体四周是雷纹，四角是兽面纹，腹壁上铸着“后母戊”铭文。

在学堂上所学的所有课程中，孙武对“六学”中的“射”和“御”最感兴趣。老师为他们讲解了“射”和“御”的基本内容及学习“射”“御”的意义。“射”和“御”不仅是在战场厮杀所要具备的基本技能，也是当时齐国社会参加各种竞技活动的主要比赛项目。在齐国，每年的九月，都要举办一次全民“射”“御”追逐比赛，这也是当时齐国选将取才的重要方式之一。因此，很多有志之士希望以此来展现自我，获取步入仕途的绝佳良机。

在接下来的系统学习中，老师还为他们详细讲解了齐国自古就有的“尚武”之风。此风大约要追溯到夏商时期，或许比这更早一些。齐地当时为蛮夷之地，当地的人民都喜欢骑马涉猎，后来齐地就以善射而闻名遐迩。用象形文字的架构解释夷人的“夷”字就是由“大”（像正面伸臂的人形）的身上挎着“弓”组成。在古老的神话传说中，东夷有一个叫做羿的英雄，他拥有超凡的神力，用弓箭射下了天上的九个太阳，还曾有传说，说他射瞎了河伯的眼睛，射死了封豕长蛇，甚至射死了名叫大风的猛禽。羿在当地为民除害，百姓们都很尊敬他，后世的人尊称他为“后羿”。《史记·秦本纪》记载，殷商时期，在齐地有一

个叫蜚蠊的英雄，他是一个飞毛腿，行走特别快，一生都在战斗中度过，最后战死在了海边。后来姜太公辅佐周文王灭殷商，尚武风俗得以传承，并且在齐国的土地上发扬光大。这其中有两个最主要的原因就是：一是打败殷商后，姜太公在受封之日曾经得到武王专门赋予的可以征伐的特权，这样，太公就可以代表周朝征战其他国家，齐国推崇尚武的风俗也就成为必然。史书中曾记载，齐国曾多次对莱、杞、奄、阳、谭等小国用兵。第二个原因就是跟当时齐地特殊的地理环境有关，肥美的水草植被加之气候温和，很适合发展畜牧业，尤其能为军队提供优良的马匹，所以齐地的人擅长养马。从齐桓公开始，齐国的马匹在各诸侯国中就是最多的，有一次齐桓公就一次性地赠予卫国良马三百匹。当时孙武的家族就居住在齐国的养马基地。

所以受尚武精神的影响，当时齐国上上下下，从国君到士兵，没有一个不以勇武为荣的。“六学”中的“射”和“御”，是每个齐人首先要练的绝技。这种绝技主要是进行长距离的攻击，在实践作战活动中也是重要的手段。长此以往，齐人都以这两项绝技的高低来分荣辱，这两项绝技俨然已经成为当时社会的人们进入仕途最重要的手段。要想出仕入相，为国家重用，首先必须练好这两门科目。



传说东夷有一个叫做后羿的英雄，他拥有超凡的神力，用弓箭射下了天上的九个太阳。

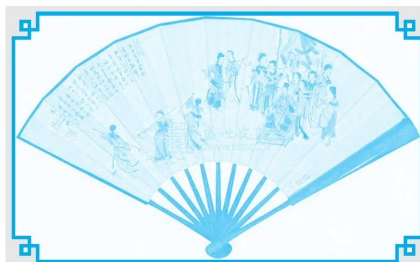
在接下来的学习和训练中，孙武对“射”和“御”这两种绝技投入了数倍于其他学生的努力。孙武整天都在刻苦学习，甚至到了废寝忘食的

地步。没过多久，他就掌握了这两项绝技，并成为其中的佼佼者。

但是孙武并没有因此而满足，也没有停止求知的脚步，依旧是不分寒暑地苦练。年幼的孙武心中有一个理想，那就是等自己长大后要成为像他的祖父孙书、叔父田穰苴一样的驰骋疆场的大将军。

后来，孙武辗转到了吴国，被伍子胥引荐给吴王阖闾。孙武把《兵法十三篇》呈献于吴王，吴王看了之后觉得很满意。之后孙武通过斩姬练兵，得到了吴王的赏识，他大赞孙武的将才之风。后来，在孙武和伍子胥的辅佐下，吴国在内政和军事方面都有了很大的起色，吴王将他们二人视为自己的左膀右臂。有一次，吴王跟孙武在一起讨论晋国的政事，吴王问道："现在晋国的大权分割，将军你觉得范氏、中行氏、智氏和韩、魏、赵这几家当中谁的实力是最强的？"孙武没有直接回答吴王的问题，却说："他们中最先灭亡的两家便是范氏和中行氏，因为在这几家之中，他们两家的田地是最少的，但是税赋徭役却是最重的，官员骄奢淫逸，军队庞大而且屡屡兴兵作乱，扰乱当地治安。长此以往，必然会众叛亲离，土崩瓦解。"

吴王听了孙武那句句切中要害的话后，又接着问他："那他们这两家灭亡之后，下一个灭亡的是哪家？"孙武接着说道："跟上边两家灭亡的原因相同，存在这些问题的就是智氏了，他家的田地只比上两家的多一点点，与上两家有同样的病根，当权者是最富有的，而且拥有庞大的官僚体系，但是人民却贫困潦倒。这样下去，用不了多久，他们就会跟前两家的下场一样。"



绢扇孙武练兵。扇面上所绘为孙武为吴王斩姬练兵的故事。

吴王又接着追问道："那智氏家族灭亡之后，又该轮到哪一家了呢？"孙武说道："接下来就要轮到韩、魏两家了，他们两家的田地都差不多大，但是兵将太多，国家把相当一部分的财力聚于国库中，百姓过得很清苦，虽说徭役赋税相比前几家轻一些，但是最多只比前几家多苟延残喘几天而已。"

还没等吴王接着问，孙武便说："至于赵氏家族，他们的情况与前几家的情况都不太一样。在这几家之中，赵氏家族的田地是最大的，不会跟百姓收取太重的赋税徭役，官员上下也都取之有度，不会过分地挥霍贪婪，百姓富足，也不需要过分地征集兵力，这样军民上下都可以过上温饱知足的日子。所以说，苛刻的赋税制度和政策会失去民心，只有用宽厚的仁政才能使得民众心悦诚服。赵氏家族用这样的政策来治理国家，那他们必然会兴旺发达，所以晋国的政权最终也会落到赵氏家族的手里。"

在吴王听来，孙武关于晋国六家"兴亡历史"的这一番论述，就像是给自己上了一节治国安民的课，让他大受启发，于是吴王高兴地说道："将军说得太好了。寡人想，这才是寡人应该治国的正道，所谓得民心者得天下，就是这个道理。"

孙武与伍子胥共同帮助吴王阖闾治理国家，他们为吴国制定了长远的争霸策略。两位将才主张，吴国现在的首要目标是打败楚国，然后击垮越国，而后进军中原。公元前512年，孙武跟伍子胥带兵攻克了钟吾国、舒国。这两国都是楚的属国。吴王阖闾打算继续进兵，直捣楚国都城郢城。孙武认为，经过这一番折腾，士兵疲惫不堪，需要休整；伍子胥则提出拖垮楚国的计策。伍子胥建议，吴王将军队分三队，每次派遣一支军队去骚扰楚国边境，楚兵来了吴军就撤退，楚兵退去了吴军再来骚扰，用这种办法消耗楚军的实力。吴王阖闾觉得这是个好计策，在接下来的六年里不停地骚扰楚国，使楚军疲于奔命。

楚与唐、蔡关系很不好，孙武和伍子胥就利用他们之间的矛盾，联合另外两国共同袭击楚国。唐、蔡居于楚的侧背，吴军可利用这点避开楚军正面，从其侧背作深远战略迂回。

公元前506年，吴王觉得破楚的时机已到，在孙武和伍子胥的帮助下，带兵直捣郢都。孙武等人依靠聪明才智，制定了一条出乎楚国意料的进军路线。吴军顺利抵达汉水，进击楚国腹地。吴军五战五捷，攻占了楚的国都郢城，楚国差点亡国。

从此，在孙武和伍子胥的帮助下，吴国开始渐渐地强大起来。没过多久，在与越国的战争中，吴王阖闾受了伤，不久就病死了，太子夫差继位。之后在孙武和伍子胥的帮助下，吴国终于打败了越国。但夫差没有杀越王勾践，而是把勾践留在自己的身边当仆役使唤了三年，之后就把他放走了，这无疑是放虎归山。



伍子胥，名员（yún），字子胥，春秋时期楚国人，吴国大夫，杰出的政治家、军事家。

在孙武和伍子胥的辅佐下，吴国的霸业蒸蒸日上，吴王夫差渐渐地松懈下来，也不再像以前那样励精图治，反而重用奸臣伯嚭。而此时的越王勾践为了雪耻灭吴，自己不仅卧薪尝胆，还用美人计来诱惑

夫差。一味沉迷于酒色的夫差开始听信谗言，劳民伤财地大兴土木，伍子胥一再进谏，夫差根本听不进去，最后逼得伍子胥自尽。夫差不但不安葬伍子胥，还命人把他的尸体装进皮袋丢进了江里。孙武看到伍子胥死得这么惨，又看到吴王现在根本就不理朝政，整日醉生梦死，意识到吴国已经是到了无可救药的地步。他也深知“飞鸟尽，良弓藏；狡兔死，走狗烹”的道理，于是便悄然归隐了。

《孙子兵法》不仅是一本总结古代行军打仗经验的旷世军事奇书，而且也包含了政治、经济、文学、地理、历史、外交等很多方面的知识，是一本综合性的古典著作。近些年来，人们对《孙子兵法》进行了跨学科、多领域的研究，都颇有成果。不仅仅是在理论上，在应用方面也有显著的成就，比如说商家之间的竞争，现代企业的管理，还有一些相关的体育赛事和一些工程建设方面，对《孙子兵法》都有很大程度上的应用，由此可见其在人们的生活中也得到了广泛的关注。根据相关报道，现在商战中遇到的各种问题，像经营模式、经营策略，还有市场竞争、运营模式，时间、效益等诸多问题都可以在《孙子兵法》中找到精辟独到的见解。由此可见，《孙子兵法》已经成为各种商战的风向指南。

香港著名的大新公司主席陆孝佩有四十多年商战经验，他认为如果想让自己的事业成功，就必须熟读《孙子兵法》。在二十世纪八十年代初期的时候，商业竞争尤为激烈，但是大新公司却打败了其他对手，获得了香港汇丰银行的承建权，就是成功地运用了《孙子兵法》。在企业管理中成功运用《孙子兵法》的还有台湾企业家陈茂榜，他将《孙子兵法》中的“五事”精确地转换成了管理企业的五大要素：所谓的“道”就是企业的目标，“天”就是天赐良机，“地”就是有效的市场竞争力，“将”就是要有得力的干将，“法”就是要有严明的纪律。“五事”并重，便是他事业成功的法宝。近些年来，关于《孙子兵法》与企业经营管理相结合应用的书籍不计其数，可见人们对《孙子兵法》的重视程度。

《孙子兵法》不仅在国内的影响深远，在国际上的影响也很大。近几十年来，《孙子兵法》在欧美以及日本等国掀起了一股强大的热潮。

在二十世纪六十年代初期，英国著名的军事家蒙哥马利曾经说过："孙子兵法》应该被列为世界上所有军事学院必修的课程。"英国学者利德尔·哈特在他所写的《战略论》中也提到孙武所说的"全胜"思想，他称："不战而屈人之兵，善之善者也'为行军作战中最完美的战略。"美国国防大学战略研究所所长约翰·柯林斯在他的著作《大战略》中也说道："孙武是中国古代第一个有着完整战略思想的伟大人物。他短短的几篇论述就可与两千多年后的克劳塞维茨的著作相媲美。直到现在，还没有一个人能像他一样对战争中双方的相互关系，还有战争中双方存在的各种问题和限制有如此深刻的阐述。而且他那个时候的大部分观点在我们当前的环境中仍然有很重要的现实意义。"

美越战争期间，美军司令威斯特摩兰很坚决地要退出战争，原因就是他将《孙子兵法》中"夫兵久而对国之有利者，未之有也"作为自己的行动主张。美国共和党主席阿特伍德也说过："孙子兵法》是我一生仅见最博大精深的战略文件，每天都会读一读，而每读一次就会不由得肃然起敬起来，也愈发觉得自己的渺小。"

《孙子兵法》不仅为外国的军事战略家啧啧称奇，也为外国商界人士所应用。在日本，早在二十世纪六十年代就有人将《孙子兵法》应用到商业竞争和企业管理上了。日本著名的东洋企业总裁大桥武夫就将《孙子兵法》中"上下同欲者胜"的原理发挥得淋漓尽致，他不仅将已经濒临破产的企业救了回来，而且将其发展成了一家成功的大企业。在他的领导下，该企业的发展蒸蒸日上，历久不衰。他不仅将《孙子兵法》中的战略思想与自己的经营理念相结合，并且还将自己在商战中应用《孙子兵法》的方法编撰了一本《兵法经营学》，以供后人借鉴学习。

孙武在《孙子兵法》的“计篇”中说：“兵者，诡道也。”当然并不是说在战争过程中一定要使诡计，而是在更加具体地阐述在战争中决定胜负的关键是“五事”和“七计”：“计利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。兵者，诡道也。”其中“诡道”仅是指将士在战场作战。决定战争胜负的主要因素是要在“五事”的基础上施行，还涉及“七计”中敌我双方之间的较量。“多筭胜，少筭不胜，而况于无筭乎！”“少筭”“无筭”，必然失败，所以说，单凭“诡道”是不能改变必然失败的命运的。

还有其中提到的“阴谋”，并不是我们现在单单想到的阴谋诡计。其中的“阴”字就是要绝对保密的意思，“谋”是谋略、计谋，算计敌人，在真正的行军打仗中当然无时无刻不在用“阴谋”。在《孙子兵法》中，欺诈和阴谋通贯全篇，所以我们要研究《孙子兵法》中的“欺诈”和“阴谋”，就要时刻记住“欺诈”和“阴谋”只是用在和敌人针锋相对的战场上的，绝对不应该把它们应用到非战争领域的人际关系中。当然“害人之心不可有，防人之心不可无”，学懂《孙子兵法》，就会识破邪恶之人的阴谋诡计，这确实也是大有裨益的。

道德与智慧有时候可以说是两条平行线，有时候也是两条相交的线。学习《孙子兵法》可以提高我们的智慧水平，但是，如果把其中所讲的“阴谋”应用到你的同事或家人身上的话，那就没有什么道德可言了，也就降低了你应有的智慧水平。古人说得好：“小智非大智之类也。”“小智，大智之贼也。”所以说，用智慧让自己学会做人才是最重要的。

就如同《声律启蒙》中的诗句一样：

云对雨，雪对风，晚照对晴空。来鸿对去燕，宿鸟对鸣虫。三尺剑，六钧弓，岭北对江东。人间清暑殿，天上广寒宫。两岸晓烟杨柳绿，一园春雨杏花红。两鬓风霜，途次早行之客；一蓑烟雨，溪边晚钓之翁。

所学必有用武之地，将所学运用到自己的领域才算功成，这是亘古不变的真理！

第一篇　计策篇：兵前“五法”，先谋后动

题解

《孙子兵法》共十三篇，以“计”为首篇，可见孙子对于计谋的重视程度。“计”是当时《孙子兵法》一书所用的范畴，它是战前对敌我双方的综合考虑和对比，而古今中外无论是著名的军事家还是领导人都在采取着同一个方针，那就是“谋定而后动”，这里的“谋”指的就是对胜败的估计和敌我双方有关战争胜败的各种条件的对比。

兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

经典再现

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计，而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，可以与之死，可以与之生，而不畏危也。天者，阴阳、寒暑、时制也。地者，高下、远近、险易、广狭、死生也。将者，智、信、仁、勇、严也。法者，曲制、官道、主用也。凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。曰：主孰有道？将孰有能？天地孰得？法令孰行？兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。计

利以听，乃为之势，以佐其外。势者，因利而制权也。兵者，诡道也。故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之。攻其无备，出其不意。此兵家之胜，不可先传也。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

古文译读

孙子说：国防军事是国家的头等大事，是关系民众生死的所在，同时也决定着国家的生死存亡，不可以不认真地加以考察、研究。

可以以五个方面为提纲，通过考虑双方的具体条件来探讨战争胜负的情形：一是“道”，二是“天”，三是“地”，四是“将”，五是“法”。所谓“道”，就是要从政治思想上使民众与君主保持一致，这样，民众就可以与君主生死与共，将士们自然也会誓死效命，毫无二心。所谓“天”，就是天气的阴晴、冷暖的变化、四季节气的更替规律等。所谓“地”，就是指路途远近的距离、地势的险峻或平坦，作战地势的广狭，是死地还是生地等。所谓“将”，就是要清楚地了解身边的将领们是否具备智、信、仁、勇、严五种素质。所谓“法”，就是指军队人马的组织整编制度，还有不同军官的不同职责范围规定、军需物资的配给供应的管理制度等。大凡这五个方面，将领们都不能不知道，但只有透彻熟练地掌握了其中用法的人才能取胜，没有透彻熟练掌握的人则不能取胜。因而，还要通过具体实际地比较双方的条件才能探究战争胜负的情形。这些条件是：双方君主哪一方施以仁政、有天道？将士们哪一方更有智慧才能？天时、地利哪一方占得多？军法纪律哪一方执行得好？战士们的战斗力哪一方更强大？战士们哪一方更训练有素？奖赏与惩罚哪一方更严明？我就凭着以上这些情况的分析对比，

知道战争胜负的情形了。

如果说您也认同我的军事思想，重用我来领兵，一定能胜利，我就留下；如果您不能接受我的思想，那就一定会失败，我就离开。如果我的军事战略您认为实用并且能够接受，我将为您造成军事上的势，作为外在的辅助条件。所谓造成军事上的势，就是在千变万化的战争情况中，抓住有利的时机采取恰当的应变行动。用兵，是以诡诈为原则的。因而，要把“能打”让敌人看为“不能打”，“做”要让敌人看为“不做”，“近”要让敌人看为“远”，“远”要让敌人看为“近”。敌人都是贪图对自己有利的作战时机，就诱之以利而消灭它；就在敌人一片混乱的时候，抓紧时机立刻消灭它；敌人如果作战实力雄厚，则需时刻戒备它；敌人如果士气精锐强大，就要注意避开它的锋芒；敌人如果容易着急发怒，就挑逗它，使它失去理智；敌人如果谨小慎微，按部就班，就设法使它骄傲起来；敌人如果休整得好，要设法使它疲劳；敌人如果内部一团和气，就离间其关系。在敌人没有任何防范意识的条件下进攻，在敌人意想不到的条件下出击。这些，都是军事家用兵之奇妙良策，是不能事先说好或是规定死的。

在没有开战之前就神机妙算地认为会胜利的，是因为具备制胜的条件很多；在没有开战之前就神机妙算地认为不能胜利的，那是因为具备制胜的条件少。所以制胜条件具备多的就能打胜仗，少的就会打败仗，何况一个制胜条件也不具备的呢？我从双方作战的这些具体情况对比分析来看，胜负的情形就一目了然了！

前沿诠释

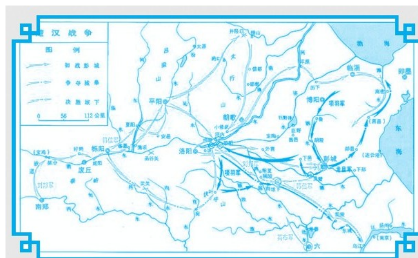
孙武在首段就提出了“兵者，国之大事”，可见任何国家都不敢轻视战争。而对于这个关于国家生死存亡的头等大事，孙武则提出了自己的观点，这些观点主要阐述的是：仁义的统治、各地官员的治理等，对天时、地利、人和的把握，以及严明的军纪、赏罚制度；正所

谓得道多助，失道寡助。

对于军事而言，指挥者更应该注意的是“五法”，译文中已经清楚地指出了“五法”的重要性，只要深刻地理解并且时刻谨记此“五法”，那么定能无往不利。

就本篇而言，所谓计策，就是贯穿整个作战计划的各种谋略，而这些谋略就是由虚实组成的各种手段，它包含了诱惑、反间、安插、借助外在因素等手段。而这些手段的应用又无比灵活，必须按具体事情具体操作，不可生搬硬套，那样只会纸上谈兵而无法做到真正的阵地指挥。

公元前206年，为了争夺政权，刘邦和项羽二人之间爆发了楚汉战争。刘邦当时非常看中韩信，把他封为三秦王。韩信的确是个人才，他对当前的形式分析得非常到位。



楚汉战争形势图。楚汉战争即汉元年（前206）八月至汉五年（前202）十二月，西楚霸王项羽、汉王刘邦两大集团为争夺政权而进行的一场大规模战争，最后以项羽败亡，刘邦建立西汉王朝而告终。

韩信对刘邦说：“当年，项羽一声怒吼，把千人吓得腿软胆战。可是项羽对人不信任，舍不得把权力交给那些能力强的将领，所以说他有勇，却只是匹夫之勇，不足为惧。另外，项羽待人恭敬仁爱，说话柔和温顺，他的下属生病了，他非常同情，有时候甚至为生病的下属哭泣，把自己的食物分给他们。可是等到部下因为立了功劳该给其授予爵位的时候，他却舍不得把大印交给人家。项羽虽然仁慈，但也只

是妇人之仁。”

“嗯，你说得有理，继续说下去。”刘邦点头称是。

“目前项羽虽然是天下的领袖，诸侯也臣服于他，可是他不驻守在可以控制中原的汉中，却偏偏要跑到彭城；他把自己亲近的人、喜爱的人都封为了王侯，这样又违背了义帝当时和天下诸侯的约定。诸侯们都觉得他这样做非常自私，私下都很愤怒。更让人愤怒的是，项羽还把义帝驱赶到了江南一带。另外，凡是有项羽军队踏过的城池，就没有不被他们蹂躏得残破不堪的。所以天下人也非常愤恨他，老百姓打心眼儿里不愿意拥护他，只是被他的淫威所逼罢了。他现在名义上是天下领袖，实际上早就失去了民心。他现在就是看着强大，日后必定会衰落。”

刘邦点头。

“当初汉王您从东方带兵进入秦的武关，一点也没有损害到秦国的老百姓，而且还废除了秦朝严酷的刑罚，并且和士兵约法三章保护老百姓的利益。秦国的老百姓都拥戴您，没有一个不希望您在秦国做王的。现在大王起兵向东，三秦王的属地，只要您送一封文告，就可以收复了！”韩信最后说道。

刘邦觉得韩信分析得有理有据，于是在此基础上调兵遣将，最终开创了大汉王朝。



刘邦（前256—前195），因起兵于今江苏沛县，故称沛公。他于楚汉战争中打败西楚霸王项羽，成为汉朝（西汉）开国皇帝，庙号为高祖。

当然，仅仅是战前分析还不够，还需要借助天时、地利来完成自己的谋划。古往今来，知道借助天时、地利的能人不少，而诸葛亮是其中的佼佼者。

三国时期，曹操基本平定了北方后，南下进攻东吴，而此时的东吴与刘备结成了孙刘联盟。在这样的背景下，东吴的都督周瑜和诸葛亮的明争暗斗也开始了。周瑜始终对诸葛亮怀有戒心，并想为难诸葛亮，于是他提出了让诸葛亮十天内制造出十万支箭矢的要求。

诸葛亮却出人意料地表示，只需要给他三天的时间，他就可以完成使命。周瑜一听顿时大喜，当即与诸葛亮立下了军令状。在周瑜看来，诸葛亮不管怎么样在三天内也不可能打造出十万支箭的，所以，诸葛亮这次是必死无疑了。诸葛亮走后，周瑜就派鲁肃到诸葛亮处查看动静，打探虚实。结果第一、二天诸葛亮都没有什么动静。直到第三天夜里，诸葛亮将鲁肃请到船上。

鲁肃也不知道诸葛亮在搞什么名堂。只见诸葛亮命令士兵用长索将二十只船连在一起，船上都用青布遮盖，船舷两边竖立着密密麻麻的草靶。随后船起锚向曹军大营进发。五更天的时候，船队离曹操的大营已经没有多远了。这时，诸葛亮命令士卒将船头向西船尾向东一字排开，在曹营前横成一列。随即他又让士兵擂鼓呐喊，摆出一副要击鼓进兵的架势。

当时江面大雾弥漫，看不到对面的具体情况。曹操听说诸葛亮带着船队而来，怕遭遇埋伏，不敢轻易出战。为了防止诸葛亮的船队发起攻击，他急调弓弩手六千人，外加水军射手，一共大约一万人，一齐对着诸葛亮的船队射去。一时间，万箭齐发，但大都射在了那二十艘船的草靶和布幔上。过了不久，诸葛亮又让士兵把船掉头，船头向东，船尾向西，而且击鼓呐喊之势不减。等到天要破晓，雾气散尽后，船上已经扎满了密密麻麻的箭。此时，诸葛亮让人调转船头返回，并且命令所有的士卒对着曹营大喊："谢谢曹丞相的箭！"曹操这才知道自己中计了，他想派兵去追的时候，诸葛亮的船已经走了很远，根本来不及了。



诸葛亮（181—234），字孔明，号卧龙，琅琊阳都（今山东临沂市沂南县）人，三国时期杰出的政治家、战略家、发明家、军事家。

船队返回后，士兵们取下船上的箭，大约有十万支。诸葛亮真的只用了三天就“制造”了十万支箭，周瑜也拿他无可奈何。

《孙子兵法》不仅仅在我国古代战争中大放异彩，在近现代国内外的许多战争中也发挥了不可小觑的作用。

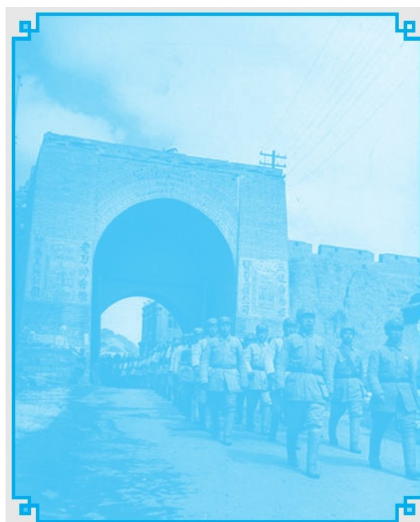
解放战争时期，中国共产党就曾将《孙子兵法》中的计谋巧妙地运用到对抗蒋介石军队的战斗中。其中，平津战役中的诸多布置就达到了“不战而屈人之兵”的效果。

1948年11月，中国人民解放军取得了辽沈战役的胜利。此次战役沉重地打击了国民党军的士气，驻守华北地区的傅作义部也被吓坏了。傅作义率领着60万大军驻守平津地区，面对军心的动摇和孤立无援的境地，他苦思着出路。

当时，摆在傅作义面前的有三条路：一是与共产党死战到底，捍卫自己的信仰，做蒋介石的忠实追随者；二是与共产党议和，向共产党投诚，背离蒋介石，可以还平津地区和平；第三，弃平津地区，回山西的老窝去。

但细想这三条路，第一条战，当时已经不可能。因为共产党的总兵力已经远胜于他的兵力，打是一定打不赢的。第三条回山西，那也不可能。因为平津地区向西有解放军华北军区的主力部队，随时可以切断他西逃的道路。而向南逃就是向蒋介石靠拢，这并不是傅作义心中所想的。要知道，当时国民党内派系斗争严重，傅作义不是蒋介石的嫡系，跟随蒋介石的话，说不准就被蒋介石给吞并了。那就只剩下最后一条讲和的路了。但问题是，自己这么多年来与共产党作对，还执行过蒋介石的“戡乱”反共政策，共产党会不会接受自己提出的和平条件，同时，去到共产党的阵营后，别说目前的高官厚禄了，说不定连自己的部队都没了，假以时日，自己不就成了韩信第二了？处于这

种矛盾心态中的傅作义举棋不定，在第二和第三条路的十字路口摇摆。



北平和平解放。1949年1月31日，平津战役结束，北平和平解放，人民解放军进入北平城。

对于当时傅作义的矛盾心态，以毛泽东为首的共产党人十分清楚。辽沈战役胜利后，在河北平山县西柏坡指挥着解放全中国的战略全局的毛泽东，以高屋建瓴的眼光，清楚地认识到和平解放北平城的重要意义。

试想一下，北平是一个古都，城里有着那么多的古迹，一旦炮火燃起，古城就可能被毁于一旦，承载了几千年文明的古城就再也看不见了。从为后代人考虑的角度看，战争的罪过就大了。

而毛泽东看到的还远远不止这些。他认识到，北平的和平解放，对人心的向背和以后战争态势的影响都是极其重要的。北平在中国，特别是在北方具有一定的政治地位，它的和平解放能增强人民军队的信心，打击美蒋部队的士气，鼓舞广大人民。而傅作义如果能投诚，对于国民党将领的收编也会起到一定的积极作用。为此，毛泽东从傅、蒋之间的矛盾出发，从分析傅作义部的心理出发，为军委起草了

《关于平津战役的作战方针》，确定了将敌抑留华北，分割包围后就地歼灭的战略思想。

同时，毛泽东根据当时傅作义的军队由于受到辽沈战役的惊吓，将士皆成惊弓之鸟的特点，决定要把这些惊弓之鸟变成笼中之鸟，于是决定采用“围而不打，隔而不围”的战法，将敌军分割包围于几个孤立的城镇，然后集中优势兵力，就地歼灭。

1948年11月18日，毛泽东给林彪、罗荣桓、刘亚楼发去电报，要求他们立刻停止休整，提前入关，发起平津战役，且目标直指唐山、塘沽、天津。11月29日，平津战役的第一枪打响，首先开战的就是西线。而西线正是傅作义心目中第三条路的通道，于是他连忙派兵增援西线。结果傅作义顾了西面，就忽略了南面。紧接着北平和天津之间的联系被割断，天津和塘沽之间的联系也被割断。傅作义西逃和南逃的路全被堵死了，等待他的，只有第二条路了。

北平地下党奉中央的命令，开始了对傅作义的劝降工作。最直接的策略便是攻心。而攻心策略的执行者就选定了傅冬菊。作为傅作义的女儿，也是中共党员，傅冬菊向傅作义转达了共产党提出的和平建议。傅作义虽然大体上同意，但还有些不甘心，想谈谈条件，想和共产党讨价还价。这时，共产党为了敲山震虎，仅用29个小时就打下了天津，全歼天津守军。

这么一来，在内外夹击下，傅作义终于决定和谈。在解放军打下天津的第二天，傅作义就接受了共产党和平解放北平的条件，同意把他的部队带出北平城，接受和平改编。

在整个平津战役中，中国共产党先后运用了《孙子兵法》中的“关门打狗”“攻心为上”“敲山震虎”等计策，可谓是对《孙子兵法》最高层次的运用。

在第二次布匿战争期间，迦太基远征军在汉尼拔的带领下进入意大利作战，在特拉西美诺湖取得了胜利。此次胜利为汉尼拔进攻罗马城创造了条件，在他面前敞开了一条没有设防的通向罗马的大道。特拉西美诺湖之战带给自傲的罗马人的是非常深刻的教训，罗马人的信心被严重挫伤了。继任的罗马执政官和罗马统帅甚至对与汉尼拔正面交锋失去了信心。危急时刻，森图里亚大会任命费边为独裁官。

稳健而又精明老练的费边在受命之后，率领四个军团追赶汉尼拔。在追赶上汉尼拔后，费边命令军队不可与汉尼拔正面交锋，而是抓住一切能抓住的机会，骚扰和拖住汉尼拔的军队。这就是令费边闻名史册的拖延战略。

汉尼拔的军队当时在罗马简直是支无敌之师，罗马军队中的将领无人能及汉尼拔的指挥才能，而汉尼拔的军队，特别是骑兵，更是大大优于罗马军队。罗马军队根本就难以抵御汉尼拔军的正面进攻。然而汉尼拔的军队也有其致命的弱点：孤军深入，远离本土，补给困难。反观罗马军的优势则在于本土作战，人员和给养的补充都较容易。由此来看，当时罗马应对汉尼拔的最好的战略措施可能就是拖延战略了。

在这种情况下，罗马人最好的选择就是打持久战，贸然同汉尼拔决战，必然会重蹈覆辙。但如果能一步步地消耗汉尼拔的力量，最后择时一战定能致其于死地。

汉尼拔看到这种情况，决定向南意大利进军，放弃攻打罗马的计划。他在向南意大利进军的途中分化瓦解罗马与其同盟者，并利用当地的人力、物力及时补充兵员、物资，使罗马人的拖延战术没有收到成效，罗马军队不得不改变战略，寻求决战。结果，双方在坎尼发生激战。汉尼拔以奇特的战阵和计谋，以少胜多，打败人多势众的罗马军队，沉重地打击了罗马的统治。

“能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，强而避之，怒而挠之，卑而骄之，佚而劳之，亲而离之，攻其无备，出其不意。”这正是《孙子兵法》“计篇”的精髓所在。

《孙子兵法》之所以被称为兵法奇书，是因为它的多变性和灵活性，要求领导者要审时度势，本篇更是重中之重。正如孙武所说的一样，“兵者，诡道也”。这里的“诡道”所指的就是“虚实百变，借天时、地利之威来完成自己的谋划”。那么，排在“天时、地利、人和”之前的就是自身的条件，以及仁道、清明的统治。正所谓“约人先约己”，只有将自身休整、计算好之后，才可以劳动三军，军行而察，再借天、地、人来谋划，这样就可以做到攻无不克战无不胜。

第二篇　作战篇：抢“借”攻坚，借鸡生蛋

题解

本篇紧接第一篇论述战前计划之后，再论作战方面的各个问题。要发动一场较大规模的作战，必定要先筹划费用、粮草、物资。本篇阐明的就是：战争的胜负主要依赖于经济的强弱。由于当时的生产力还十分落后，物资也不充裕，军队组织也不严密、不牢固，再加上各个诸侯国互相吞并战争，就导致了经济方面的更加匮乏，所以《孙子兵法》在进攻作战方面更加地追求“闪电战”，但即使再快的“闪电”也要有充足的粮草作为后盾，因而孙武提出了“因粮于敌”的主张。

善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。故兵贵胜，不贵久。故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。

经典再现

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，千里馈粮，则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。夫钝兵挫锐、屈力殚货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

国之贫于师者远输，远输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，财竭则急于丘役。力屈、财殚，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；公家之费，破车罢马，甲胄矢弩，戟楯蔽橹，丘牛大车，十去其六。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；秆一石，当吾二十石。

故杀敌者，怒也；取敌之利者，货也。故车战，得车十乘已上，赏其先得者，而更其旌旗，车杂而乘之，卒善而养之，是谓胜敌而益强。

故兵贵胜，不贵久。故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。

古文译读

孙子说：大凡用兵作战的规律，要配置出动千辆战车，千辆运输车，十万余步兵，行军的途中还要转运粮草，要盘算好内外日常的开支，各国使者往来的费用，修缮军用设施用的胶漆、战车所需的膏油、作战铠甲所需的金革等，这样算下来每日需千金，做好了这些准备之后，十万大军才能出动！所以，用兵打仗就要做到对军事兵力的面面俱到，举兵必克，否则，长久僵持，就会使军队疲惫，锐气挫伤，到攻城的时候也就失去了战斗力，兵马长期驻守国外就会造成国内资源财力的不足。如果兵锋折损、锐气受挫、人力财力消耗殆尽，那么，其他诸侯国就会趁这个机会举兵进攻，即使智谋再高超的人也是无力挽回失败的局面的。所以说用兵打仗只听说老实的速决，没有见到弄巧的持久。仗打的时间越长就对这个国家越有利，是从来就没有听说过的事情。所以说，不完全了解用兵有害方面的人，也就不会

完全了解用兵的有利之处。

善于用兵的人，就不会总是频繁地调度兵马，也不会再三地转运粮草。将军用的各项所需从国内取得，粮草补给在敌国就地解决，这样一来，就不用担心军用粮草的问题了。

国家的贫困之所以是因为连年征战造成的，主要原因就是需要长途运输粮草和军用所需物资。长途转运军需，百姓就会贫困。所以只要军队集中的地方物价就会上涨，物价上涨百姓就没有更多的财力去购置所需，这样他们的财富就会枯竭，国家没有钱就会急于增加税收徭役。民力耗尽，财富枯竭，国内的百姓家家空虚。这样百姓的财产就会耗去国库资财的十分之七；公室的耗费，战车破损，战马疲病，需要配置的盔甲、矢弩、戟楯、牛、车之类，会耗去国库的十分之六。

因而，懂得谋略的将领就会想办法从敌方夺取粮草。如果能从敌方就地夺取粮食一钟，就相当于从自己本国运出二十钟；从敌方就地夺取草料一石，就相当于从自己本国运出二十石。

要使将士奋勇杀敌，就要激励他们；要使将士们勇于从敌军那里夺取物资，就要奖赏他们。因此在车战中，凡是可以在战争中缴获敌人十辆以上战车的士兵，就要奖赏那先夺得战车的士兵，并且要及时把敌人战车上的旌旗替换下来，把它混合编制在自己的车阵之中；要优待抚慰俘虏，把他们编制到自己的军队当中，用他们去作战，这就是所谓的战胜敌人的方法：借助他们的力量而使自己日益强大。

所以，用兵作战运用谋略要游刃有余，举兵必克为贵，不主张牵强附会力不从心，要避免跟敌军僵持消耗。如果哪个将帅能深知此用兵之法，就会成为百姓民众命运的掌握者，就是关乎国家生死安危的主导者！

前沿诠释

作为第一篇的后续，虽然本篇的题名为“作战”，但并没有到达真正的开战，而是关于物资的一个总结，正所谓“三军未动，粮草先行”。而这里的粮草也就是“经济条件”，这是每场战争都要考虑的一个问题。孙武曾提出了“鼓舞士气，鼓励夺取，速战速决”的观点，不但解决了粮草补给问题，还解决了因战争而引起的国库空虚和沉重的赋税问题。

公元231年，蜀国十万大军在诸葛亮的率领下第四次攻伐魏国，魏国派司马懿率张碑、费曜等大将迎战蜀军。

诸葛亮到达祁山后，看到魏军早有防备，便对众将说：“孙子曰：‘因粮于敌。’也就是说，深入敌人的腹地，粮秣在敌国就地解决。现在，我们的粮草供应困难，这个时节，陇上的麦子应该已经熟了，我们要秘密派兵去抢割陇上的麦子。”诸葛亮留下几员大将守卫大营，自己则率领姜维等将领直奔上邽。

司马懿率大军赶到祁山，蜀军并不出战。司马懿心生疑惑，又听报有一部蜀军径往上邽而去，这才恍然大悟，急忙领军去救上邽。

诸葛亮赶到上邽，将魏守将费曜打得大败而逃，然后命令三万精兵，手执镰刀，把陇上的麦子全部收割，运到卤城打晒去了。

司马懿失去了陇上的新麦，心有不甘，便引兵前往卤城偷袭，企图夺回新麦。不料，诸葛亮早知司马懿会来偷袭，令姜维、魏延、马忠、马岱四员大将各带两千人马在卤城东西的麦田之内埋伏。待到魏兵到达卤城城下时，一声炮响，东西伏兵四起，诸葛亮又令人大开城门，从城中杀出，司马懿拼力死战才突出重围。

司马懿接连受挫，转而采取了坚守不出的方针。诸葛亮求战不

得，眼看抢来的粮草也已不多，只好下令退兵。



司马懿（179—251），字仲达，汉族，三国时魏国杰出的政治家、军事家，也是西晋王朝的奠基人。

听闻蜀军退兵，司马懿派大将张郃领兵追击。追至剑阁木门时，遭遇蜀军的埋伏，张郃及其率领的百余名部将全死于乱箭之中。

诸葛亮第四次伐魏虽然没有实现预定目标，但因采用了“因粮于敌”的策略，避免了断粮的危险，并且平安地退回到了本土；而魏国不但损失了陇上的新麦，还损失了一员能征惯战的大将张郃。

另外，曹操在东汉末年的征战中也充分地重视到了这一问题。

东汉末年，袁绍在官渡之战失败后，呕血死去，他的两个儿子投奔了乌桓的蹋顿单于，伺机东山再起。公元207年，曹操亲自带兵征讨乌桓，以消灭蹋顿和袁绍的两个儿子，巩固北部边疆。但是，军队走了一个多月才到达易城（今河北雄县西北），原因就在于军队数量庞大，粮草辎重多，行军速度打了折扣。

谋士郭嘉对曹操说：“兵贵神速。只有深入敌境，迅速接近敌人，

才能打敌人一个措手不及，取得胜利。按照我们现在的行军速度，敌人肯定早已做好战争准备，我们怎么可能轻易地打败敌人呢？”



观沧海图。《观沧海》是曹操的名篇，是他征乌桓时所作。画中借诗人登山望海所见到的自然景物，描绘了祖国河山的雄伟壮丽，既刻画了高山大海的动人形象，更表达了诗人豪迈乐观的进取精神。

曹操接受了郭嘉的意见，命令大军停止前进，然后从中挑选了几千精兵，由自己亲自率领，日夜兼程，行军五百多里，突然在距蹋顿单于的王庭柳城仅一百里的白狼山出现，与蹋顿单于的几万名骑兵遭遇。

蹋顿单于的骑兵没想到会在自己的领土上与敌人遭遇，毫无防备。曹操等人见敌我双方兵力悬殊，知道只能拼死一战，否则，决无活路，因此人人奋勇战斗，无不以一当十。战斗空前惨烈，曹操的几千精兵死伤大半，但蹋顿单于这一方，死伤更多。后来，蹋顿单于战死，群龙无首，终于被曹操打败。

袁绍的两个儿子听闻蹋顿单于战死的消息后，带领随从逃往辽东，投奔了辽东太守公孙康。不久，公孙康便设计杀死了他们，并将二人首级送给曹操。曹操北部边疆从此安定。

作战时的物资问题，是战争中必须要考虑的，因此，孙子称之为“善用兵者，役不再籍，粮不三载；取用于国，因粮于敌，故军食可足也”。抗日战争中，八路军就将孙子的这种计谋运用到了日本侵略者身上。

八路军冀察热辽军区平西十一分区（后来改为晋察冀平西军分区）所辖房山、涞水和涿县（现涿州市）的小麦呈现出一派丰收的景象。当时房、涞、涿平原是敌占区，也是平西十一分区的游击区，大多数的乡、村政府都是以“两面政权”的形式存在的：白天支应日本侵略者，晚上迎接八路军。八路军的抗日根据地当时就在平原以外的山区。

1944年，已近夏末时，房山、涞水和涿县地区由于经历了多次日本侵略者下乡“征粮”、抢粮行动，老百姓的存粮已经所剩无几，生活极度艰难。

不仅老百姓，八路军部队中也出现了严重的缺粮情况。从区首长到普通战士、马夫，每人每天只有三两陈粮玉米糁，每天只能吃两顿稀饭，还要在稀饭里掺上野菜，大家管它叫“菜糊糊粥”。

战士吃不饱，就没有力气扛枪，就没有力气打仗。为了解决这个问题，军分区首长们心急如焚。看到附近地区几近成熟的麦子，他们决定从鬼子手中抢粮食。此时，日本鬼子已经穷途末路，也处于资源严重不足的境况中，对即将丰收的麦子垂涎三尺，摆出一副志在必得的架势。双方围绕着夏粮的丰收酝酿着一次大行动。

分区的副司令员兼参谋长张学思经过调查和研究，制订了一套虽有一定风险、却极有可能成功的作战方案，又经过集思广益和反复修改，形成了“抢粮作战方案”。

张学思先让战士们熟悉日伪军的兵力部署和活动规律，了解他们下一步的行动部署。他还派出侦察员搜集情报，随时掌控敌人的动向。同时，他本人则带领一批营团干部亲自勘察地形，在地图上演练可能遇到的各种意外情况。当一切准备完备后，抢粮战斗就打响了。



抗战时期的张学思（左一）。张学思（1916—1970），张作霖之子，张学良之弟，曾任辽宁省政府主席、辽宁军区司令员，东北行政委员会副主席兼辽东办事处主任等职，1955年被授予少将军衔，任海军参谋长，曾获二级独立自由勋章、一级解放勋章。

那是农历五月初七的傍晚，张学思命人切断了当地敌伪之间联系的电话线，同时组织好对敌喊话的人员和司号员，就带着战士们出发了。等一切准备好后，老百姓就出现在了麦田里，他们分工明确地开始了收割、打包、运送、装车的任务。一场“虎口抢粮”的战斗有条不紊地进行着……

等敌人发现时，在张学思的指挥下，包围炮楼的部队在同一时间吹起了军号，一时间，冲锋号、集合号响彻夜空，使敌人误以为是八路军大部队来攻打他们，所以，没有一个日伪军敢从炮楼里走出来。

最终，八路军成功地完成了这次“虎口夺粮”的战斗任务，留给日本鬼子一片仅剩下光秃秃的麦杆的麦田，少量散落在田间地头的麦穗，以及无尽的沮丧和懊恼。

第三篇　谋攻篇：知己知彼，百战不殆

题解

本篇是关于战前进攻的计谋问题。内容包含关于全胜的意图，进攻的目标和作战方法，战略指导关系，知胜的方法。收句提出“知己知彼，百战不殆”的名言。

善用兵者，屈人之兵而非战，拔人之城而非攻，以全争于天下；知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。

经典再现

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；全军为上，破军次之；全旅为上，破旅次之；全卒为上，破卒次之；全伍为上，破伍次之。是故百战百胜，非善之善者也；不战而屈人之兵，善之善者也。

故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。攻城之法为不得已。修橹辒、具器械，三月而后成；距，又三月而后已。将不胜其忿，而蚁附之，杀士三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，必以全争于天下。故兵不顿而利可全，此谋攻之法也。

故用兵之法，十则围之，五则攻之，倍则分之，敌则能战之，少则能逃之，不若则能避之。故小敌之坚，大敌之擒也。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，辅隙则国必弱。

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军；不知三军之事，而同三军之政者，则军士惑矣；不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，识众寡之用者胜，上下同欲者胜，以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。此五者，知胜之道也。

故曰：知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。

古文译读

孙子说：大凡用兵的原则，若使敌军全国上下不战而降是上策，用兵击破敌国则是劣一等的用兵策略；若使敌军全军上下不战而降是上策，用兵击破敌国全军则是劣一等的用兵策略；若使敌军全旅上下不战而降是上策，用兵击破敌国全旅则是劣一等的用兵策略；若使敌军全卒上下不战而降是上策，用兵击破敌国全卒使之降服则是劣一等策略；若使敌军全伍上下不战而降是上策，用兵击破敌国全伍而取胜是劣一等策略。所以说，百战百胜，并不一定就是用兵策略中最好的，如果可以使敌人不战而降，使敌人屈服，那才是用兵策略中最好的。

因而，最好的用兵上策就是用智谋胜敌，其次才是用外援的手段胜敌，再次就是通过双方互相厮杀来取得胜利，最下等的策略就是攻

城。在作战中攻城是在不得已的情况下才使用的办法。若是准备攻城，就要耗费人力财力来修造望楼车，还要准备好各种攻城器械，这样一来前后需要三个月才能完成；还要堆积攻城的土丘，这样又需三个月才能完成。等到这个时候，将帅们早已是焦头烂额，无心作战了，到时候还要驱使着士兵像蚂蚁一样去爬城，已经有三分之一的士兵战死了，但城还是没有攻下来，这就是使用攻城策略的危害！

所以说，善于用兵打仗的人，就会使用让敌军不战而降的办法而不用双方将士互相厮杀的办法，夺取敌人的城池也不用蚁附攻城的办法，消灭敌国并不是时间越长久越好。一定要本着让敌国不战而败的原则来争胜于天下，这样将士不致受到挫伤而大获全胜，这便是谋攻的原则。

所以作战用兵的规律就是，有十倍于敌人的兵力就应该包围歼灭敌人，有五倍于敌人的兵力就应该猛烈地进攻敌人，有一倍于敌人的兵力就应该分割消灭敌人，有与敌人相当的兵力就应该予以对抗，如果比敌人的兵力少就应该设法摆脱敌人，如果自己军队的兵力不如敌人强大时就应该避免与敌争锋。如果说只有少量兵力，还与敌军顽固硬拼，那就只会被强大的敌军所俘获。

军中的统帅，就是国君的辅佐。如果辅佐得周详，那国家就会强盛；如果辅佐有疏漏，那国家就必然衰弱。

不懂得用兵的君主会对军队造成危害的情况有三种：不知道不可以前进而让军队前进，不知道不可以后退而让军队后退，这叫束缚、羁縻军队；不知道如何管理军中的事务却胡乱干涉军中的行政管理，这样的话就会让军中的将士们感到迷惑；不懂得如何决议军中的权谋之变而胡乱参与军队的指挥，这样的话就会让军中的将士们感到疑虑。如果是因为君主没有思路谋略而把三军将士搞得既迷惑又疑虑，这个时候诸侯就会乘机起来反攻，到那个时候便是大祸临头了。这就是君主自乱其军而丧失了胜利的机会。

有五条规律可以预知战争的胜负情况：知道什么情况下可以开战，什么情况下不可以开战的，就能胜利；懂得兵力众与寡该如何灵活运用的，就能胜利；全军上下一心，同仇敌忾的，就能胜利；能以有准备之师攻击无准备之敌的，就能胜利；将领富于智慧谋略而君主又不从中干预牵制的，就能胜利。这五条就是预知胜负的方法。

因此就可以说：打仗的时候既了解对方也了解自己，在战争中才可以百战百胜，百战不败；如果说不了解对方只了解自己，那就会是双方胜负各半；而既不了解对方，也不了解自己，那一定是每战必败。

前沿诠释

本篇为计谋中的最后一篇。在本篇中，孙武一直在强调“不战而屈人之兵”。当然，这个上策并不是什么时候都能应用的，所以孙武再次提出了“中策”以及“下策”，也就是战斗之前对整个战争的估量以及准备，而这些准备就包括了对敌方的观察、了解等，这也是孙武在最后提出的“知己知彼”。

上策中主要体现的是“攻欲”以及“攻心”。在《史记》中就记载了这样一件事：夏末有一个贤人名叫伊尹，在一个叫有莘的地方耕田。商的国君汤久闻伊尹的名声，于是派人去请他，但伊尹并没有答应。汤只好再次去请。直到第三次，伊尹才答应接受汤的邀请，来到商都辅佐汤兴国。



伊尹，生卒年不详。商初大臣，今洛阳人。奴隶出身，随母亲伊氏姓，尹为官名。甲骨卜辞中称他为伊，金文则称为伊小臣。

商一天比一天强盛，这让夏桀很害怕。这时夏桀的一名手下就献计让汤来朝拜，然后把汤囚禁起来。夏桀依计将汤囚禁了起来。汤被囚禁以后，商国没有了领导人，所有人都非常地着急，众人想攻打夏国，救出汤。

伊尹知道商国力不足，并不能用武力，于是出面阻止了大家。伊尹搜集了各种奇珍异宝、青铜器皿、文秀以及美人等，并派能言善辩的人带着这些物品到了夏桀那里。正所谓“解铃还需系铃人”，只有贿赂了夏桀的手下，才能救出汤，伊尹同时贿赂了为夏桀献计的那名手下。这样一来，夏桀和他的手下都非常地高兴，就把汤给放了。

各国见夏桀无故就将汤给囚禁了起来，并且收了汤很多好处才放了他，都替汤不平，并且更愿意归顺他，商的势力也变得更强大了。

由此可见，对于可引起战争的问题，并不一定要用武力解决，“物质”有时候也能将战争问题解决，这要比进攻收获的效果大得多。当然，并不是说所有的战争都可以依靠“物质”来解决，要在权衡利弊以后才能采取措施。另外碰上“攻欲”无效的时候，还可以使用“攻心”一

策。

春秋时期，周朝发生了内乱，晋文公派兵镇压了内乱，保护周襄王还了朝。为了奖赏晋文公，周王将原城、阳樊、温原和攒矛四座城池赏赐给了晋文公。原城本来是周朝大臣原伯贯的封地，在内乱时，周王命令他平复战乱，原伯贯不但没有将内乱平息，反而成了叛军的俘虏。原伯贯听说周王将原城赏赐给晋文公后，就派人到原城煽动、造谣，说晋人进城就会杀人、抢夺财物，千万不要归顺晋文公。原城人对这样的谣言竟信以为真，表现出了决一死战的态度。

晋文公与大臣商议如何应对，一名赵姓大臣说道："此时不能用武力强攻，那样只能中了原伯贯的圈套。"于是晋文公命令士兵只带上三天的干粮，如果围住原城三天不下，就解围而去。结果第三天原城的大门依旧没有打开，于是晋文公下令撤离。

尽管晋文公的手下们纷纷表示，原城已经支持不下去了，如果再坚持几天，城池就能到手了，但晋文公说："我不能失信于民，因为一旦失信，民众就不会再相信我了。"原城百姓在得知晋文公如此有信义后，便主动找到了晋文公表示愿意投降。就这样，晋文公轻松地收服了原城。



晋文公（前697—前628），姬姓，名重耳，春秋中前期晋国国君，春秋时代第一强国的缔造者，开创晋国长达百年的霸业。

尽管“不战而屈人之兵”是兵家所追求的最高境界，但很多时候，并不能依靠计谋或者物质来解决问题，于是一场战争就必然会发生，而一场战争的胜负在很大程度上和谋略者的指挥有关，好的指挥知道如何进退，这也是必要的取舍。

公元198年，曹操出兵攻打张绣。有一天，曹操大军突然退走了，张绣认为这是一个机会，于是决定去追击。这时张绣的手下贾诩说道：“将军不应该追击曹军，否则一定会失败的。”但张绣并不这么认为，还是领兵追上了曹军。结果是，曹军奋力迎战，张绣大败而回。

过了半天后，贾诩找到张绣，对他说：“将军现在可以追击了，相信再战的话，一定能够取胜的。”

“今天已经失败了，为什么还要追击呢？”张绣不明白地问道。

“所谓军事有变，今天再次追击一定能胜利。”贾诩自信地说。

于是张绣再次召唤部属，对曹军进行追击，结果大获全胜。回来后，张绣疑惑地对贾诩说道：“先前我们用精兵追击，你说一定会失败，后来我们用败兵攻击胜兵而你说一定会胜利，如你所说的一样，那么你是如何得到这些经验的呢？”

贾诩说道：“将军虽然善于用兵，但并不是曹操的对手。曹军虽然撤退了，曹操必定会亲自断后，以防备追兵；追兵虽然是精锐，但大将却不敌曹操，而曹操断后的士兵也必然是精锐，如此一来，将军必败。曹操急于退兵，一定是因为许都出事了，既然击破了追兵，必然会丢掉大部分重武器和盔甲，不再有过多的准备，就算留有大将断后，也必定不是您的对手，这样一来将军就会必胜。”

这时张绣才恍然大悟，对贾诩十分佩服。

从上述案例中可以看出，贾诩对曹操的行动可谓是深有所解，而这也是孙武所提倡的“知己知彼，百战不殆”。只有对敌人详细了解，才能正确判断出敌人的动向，才能有效地打击敌人。



贾诩（147—223），字文和，武威姑臧（今甘肃武威）人，三国时期魏国著名谋士。官至太尉，谥曰肃侯，被人称之为“毒士”，奇谋百出，算无遗策。

不止在战场上，《孙子兵法》的内容在现代商场中也同样适用。其中，众所周知的广告，就是运用了《孙子兵法》中所说的攻心战术。

某家百货公司就利用这种计策，小赚了一笔。当时，对于公司的一种滞销产品，他们想到的方法就是把标价由“一角四分”改为“二角九分”。结果，该产品的销售量猛增了30%。这种现象在目前的市场上屡见不鲜，一件售价为100元的衣服往往无人问津，但将售价改为2000元之后却可能会脱销。这其实就是抓住了消费者的心理，运用攻心计，进而从人们的非理性行为中获利。

第四篇　军形篇：用兵“五则”，先于不败

题解

孙武用“形”这个词来为本篇命名，讲述了军事发展本身就是一个形的变化，战争的胜负是由客观物质条件决定的，并讲述了如何善用这些有利条件。形，简单来说，就是有形的物质。孙武并没有将这种客观物质力量看成是死的、静止的。他在篇末用“决积水于千仞之溪者，形也”这样一个简单的比喻来形容思维的变化，指明了要把物质的力量集中化，并决开这积水，让它从几百丈高的悬崖上倾泻而下，这种迅猛的运动速度加之积水的重量可以增强其冲击的力量。把物质看成运动中的物质，这在古代军事理论中是非常难能可贵的。

善战者，立于不败之地；是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。

经典再现

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。故善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，而不可为。不可胜者，守也；可胜者，攻也。守则不足，攻则有余。善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上。故能自保而全胜也。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；战胜而天下曰善，非善之善者也。故举秋毫不为多力，见日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。古

之所谓善战者，胜于易胜者也。故善战者之胜也，无智名，无勇功。故其战胜不忒。不忒者，其所措必胜，胜已败者也。故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜；地生度，度生量，量生数，数生称，称生胜。故胜兵若以镒称铢，败兵若以铢称镒。胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

古文译读

孙子说：从前善于作战指挥带兵打仗的人，总是要先给自己创造有利的条件使自己处于不可战胜的地位，然后再等待可以战胜敌人的良好时机。要想做到战无不胜攻无不克，关键在于自己要给自己创造充分的有利条件；要想先战胜敌人，关键在于能看出敌人中间出现的可乘之机。因而，善于带兵打仗的人，能做到自己是不可战胜的，而不能使敌人一定出现被我战胜的情况。所以说，胜负是可以预测的，但是却不能强求。如果自己这一方有了不可战胜的条件，这是防守方面的事；等到敌方出现了可乘之机，这是属于进攻方面的事。防守，是由于兵力不足；进攻，是由于兵力有余。善于防守的人，深藏自己的兵力于各种地形之下，这样就会使敌人无形可窥；善于进攻的人，高度发挥自己的力量，动作于各种天候之中。因而，作战的时候既能有效地保全自己，又能大获全胜。

可以预见胜利，但是如果不超过一般人的见识，那就算不上高明中最高明的；经过全力作战而胜利，天下人称颂打得好的，也不能算高明中最高明的。就像能举起秋毫并不能代表你的力气大，能看见太阳、月亮也不能代表你的眼睛很明亮，能听得见雷霆也不能说明你的耳朵很灵敏一样。古来所说的善于作战的人，总是会打败那些很容易就被打败的敌人。因而，这些善战者打了胜仗，既没有智谋的名声，

也没有勇武的功劳。他带兵打胜仗是没有丝毫悬念的，之所以没有悬念，是因为他的战略措施先造成必胜的条件，是在战胜那早已处于失败地位的敌人。善于带兵作战的人，总是使自己立于不败之地，因而也就不会放过任何一个打败敌人的机会。因此，胜利的军队总是在已经具备了打胜仗的条件之后才去攻打敌人，而失败的军队却总是先要跟敌人打上几个回合，企图在苦战中去求侥幸的胜利。善于用兵的人，最先关注的总是应该怎样修明政治，怎样更好地整治军纪法度，所以能成为把握战争胜负的主宰。

军事上有五个范畴：一是“度”，二是“量”，三是“数”，四是“称”，五是“胜”。“度”产生于土地幅员的广狭，土地的面积决定“量”（军备储存物资的多少），“量”的不同又决定“数”（军中将士的多寡），“数”决定“称”（整个军队的战斗实力），“称”就决定了在战争中的胜负优劣。所以胜利之师如同以镒对铢，能以强大的军事实力战胜弱小不堪一击的敌方，败亡之师则如同以铢对镒。智谋高超的人指挥部队作战，就像是千仞之高的山涧积水决开了一样，一泻万丈，这就是重大的物质在迅猛运动中加强了力量的表现！

前沿诠释

就本篇而言，孙武明确地提出了要先让自己立于不败之地，然后再结合“敌我双方的五个对比”，这样就可以做到进可攻，退可守，然后再追求制敌之道。

公元188年，后汉的凉州叛军王国将陈仓围困住了，左将军皇甫嵩和董卓各率兵两万救援陈仓。按照董卓的想法应该是快速奔赴陈仓，但皇甫嵩却不同意，于是两人起了争执。董卓说：“如果我们快速赶到陈仓，就可以保住陈仓；如果去晚了，陈仓就会被攻破，到时候，所有的救援都是徒劳的。”

皇甫嵩反驳道：“你这样说不对。与其现在先发起进攻，还不如等敌人疲惫了再去进攻。到时候敌人的防守不足，而我们却士气正足，攻击也会十分迅猛。陈仓虽然是一座小城，但防守坚固，虽然说王国的兵马很强壮，但想要攻下陈仓也至少需要八十余天。等到陈仓快要守不住的时候，王国的军队也十分疲惫了，到时候我们就可以领取全功，既然这样，我们为何还要着急去救陈仓呢？”

结果正如皇甫嵩所说，王国围困陈仓八十余天，陈仓守将坚守不出。连续的攻城让王国的军队十分疲惫，无奈之下，王国的军队只能撤退。就在这时，皇甫嵩突然对王国的军队发动进攻，并且连连告捷，而王国也被杀死于乱军之中。



皇甫嵩（？—195），字义真，今甘肃镇原东南人，东汉末期名将。黄巾起义爆发时，与朱率军镇压起义军，后官至太尉，封槐里侯。

皇甫嵩正是预见了陈仓短时间内不会被攻破才会如此以逸待劳，结果以最小的代价取得了最大的战果。如果按照董卓的意思，就会引起王国的誓死反扑，到时候，即使有陈仓的合作，可以两面夹击，也

会有很大的损失。可见，皇甫嵩对当时的情况十分清楚，在客观的分析下，才会有如此动作。古往今来，战争不断，在己方处于被动的时候，就要有长久的打算，只有这样才能立于不败之地。

公元前266年，赵惠文王去世，他儿子孝成王即位。因为孝成王年纪小，还没有执政的能力，所以由他的母后赵太后执政。当时，赵国国内动荡不安，虽然有蔺相如、廉颇等忠臣辅佐，但国势已经大不如前。秦国看到赵国这样，就乘机派兵侵犯，连续攻占了赵国的三座城池。赵国上下都害怕了，于是很多人建议向与赵国关系好的齐国求援。齐国答应了赵国的求救，但是提出一个条件，就是让赵太后的小儿子长安君到齐国去做人质。赵太后一听说这种情况，立刻回绝了齐国的要求。

秦国一看齐国没有出兵，于是对赵国发起了更加猛烈的进攻。赵国危在旦夕，国内臣民非常惶恐。很多人为了大计劝说赵太后让长安君做人质，赵太后一听，十分生气，对众臣说道："谁要是再敢和我提起这件事，我就要往他脸上吐唾沫了。"

赵太后都这么说了，众人谁也不敢提及此事了。一天，赵国的老臣触龙去见太后，赵太后正在生气。看到了赵太后，触龙做出了快步走的姿势，但还是慢吞吞地挪动着步子。到了赵太后跟前，他说："老臣腿脚有些毛病，所以想快点走路也快不了，希望太后见谅。很久没来看望太后您老人家，担心您贵体有什么不适，所以今天来看望您。"

"哀家身体最近不是很好，全靠坐撵走动。"赵太后回答。触龙又问："您每天都吃些什么东西呢？吃多少呢？"

"哀家每天只是吃点稀的东西罢了。"



《触龙说赵太后》里面的赵太后，就是赵威后，在《战国策》里有记载。公元前266年，赵惠文王去世，赵孝成王年幼，就由赵威后执掌国政。

“老臣最近也不想吃东西，不过每天坚持走上个三四里地，这样慢慢地就能吃点东西，身体也好些了。”听他说完这些，太后的怒气稍微消减了一些。

看到太后的面色好转，触龙就和太后拉起家常来，说着说着就将话题扯到了自己儿子的身上。触龙有些伤心，他说希望自己死后赵太后可以为自己15岁的小儿子在宫里安排一个黑衣卫士的职务。赵太后一听，笑了笑说：“你们男人也这么疼爱孩子？”触龙回答：“不比女人少啊。”赵太后觉得很有意思，就继续和他说，当然话题离不开孩子。

触龙说：“我觉得您疼爱长安君不及疼爱燕后。”赵太后疑惑：“爱卿这话怎么说？”

“燕后出嫁的时候，您摸着她的脚后跟为她哭泣。而且每次祭祀的时候，您都为她祈祷，祈祷她不被赶回来。”

“可是这跟疼爱谁有什么关系呢？”

触龙接着说："祸患来得早的会降临到自己的头上，祸患来得晚的会降临到子孙头上。国君的子孙不一定好，这是为什么呢？是因为他们地位高却没有任何功绩，而且还能占有很多的土地和珍宝。您现在疼爱长安君，给他高官厚禄、珍宝土地，可是您百年后呢？他没有了依靠，也没有功勋，那个时候长安君靠什么在赵国立住脚呢？我觉得您该为他做长远打算，所以我觉得您爱他及不上爱燕后。"

赵太后听完这些，茅塞顿开，然后慢慢说道："你说得对啊，那么长安君就交给你吧，你想派他去哪里就去哪里。"

由于情况危急，触龙也没敢多耽误，马上就派人将长安君送到了齐国。齐国一看赵国如此讲信用，马上发兵对赵国增援。秦国见状，只好撤兵，赵国的危机也就解除了。

从上面的案例可以看出，弱者如果想要立于不败之地，往往要借助第三势力的援助，而这种援助也同样具有远近之分，智者会在危机解除的同时去除掉藏在深处的祸患；一般统领只能做到解除近期危机；而愚蠢的统领则有可能会失去自己的领地。当然，弱者的反击也同样犀利，只是考虑的情况要更多一些。如此一来，弱者更趋近于沉默者，更有一些弱者可以用表面形势来依附大势力，这样也是一种好的情形。



触龙，战国时赵国大臣。他进谏赵太后说“近者祸及身，远者及其子孙”，太后为其所动，即遣长安君到齐为质。

“先为不可胜，以待敌之可胜”，这是孙子兵法中的用兵原则。这个原则在现代企业竞争中同样适用，即我们通常所说的以逸待劳，从而最后达到借力打力的效果。中国乳业巨头蒙牛和伊利之间的商业竞争，就诠释了这一理论。

说到蒙牛和伊利之间的这场商战，还要从蒙牛的总裁牛根生谈起。牛根生其实是伊利培养出来的，可以说是个伊利人。但在走出伊利后，现实使这个当年伊利的销售老总发生改变的同时，也使他学会了许多，最突出的表现就是懂得了灵活地运用《孙子兵法》中的计谋。

蒙牛刚开始时在市场上名不见经传，如果说那时的伊利是大象，蒙牛也就是只蚂蚁。但牛根生知道，要学会等待。所以，他非常注重借助外部力量发展壮大自己。

首先，他把8个中小型乳品企业变为自己的生产车间，盘活了7.8亿元资产，经营了冰淇淋、液体奶、粉状奶3个系列40多个品种的产品，使蒙牛产品很快打入全国市场，当年销售收入就达到4365万元。就这样，借力的同时，蒙牛在半年时间里，挤入了中国乳品企业销售

收入排行榜，由千名之末蹿升至第119位。

在此之后，蒙牛迅速创立自己的“根据地”，高起点地建起了具有国际先进水平的17条冰淇淋全自动生产流水线和22条液体无菌奶生产流水线。随后，运用经济杠杆的调控作用，蒙牛整合了大量的社会资源，把传统的“体内循环”变作“体外循环”，把传统的“企业办社会”变作“社会办企业”。这其实就是《孙子兵法》中所说的达到了“进可攻，退可守”的状态。

同时，牛根生对《孙子兵法》的运用，在对待伊利的态度上表现得更为突出。在蒙牛羽翼未丰的时候，牛根生暂时收起了自己的野心。在品牌上，蒙牛甘当老二，依附于伊利，借势于伊利。蒙牛巧妙地通过“甘当内蒙第二品牌”的品牌宣传和“中国乳都”等概念的推出，叫响了自己的品牌，从而让一下子就站到了巨人的肩膀上。这可谓牛根生的高明之处，靠近大树先乘凉，巧妙借势。



牛根生，内蒙古人，蒙牛乳业集团的创始人，从事乳业27年。2002年中国十大创业风云人物之一。

同时，为了防止引起伊利的反感，引发伊利的报复，牛根生每逢

提起伊利的上层领导，都是一副毕恭毕敬的态度，对他们表现出了极大的尊重。他的表现让人们想到中国古代的诸侯王面对霸主的情形。

综上所述，再结合前面的相关事例，可见只要《孙子兵法》的谋略在现实生活中运用得当，就可以达到“先于不败”的境地。

第五篇　兵势篇：先声夺人，正奇相激

题解

在上篇中，孙武用“形”这一词来作为篇名，而本篇则注重于“势”。本篇主要论述了主观指导上的出奇和造势，其实质就是“物质的运动”。孙武要求军队组织严密，部署得宜，纪律严明，即使受到了突然袭击也不至于马上溃败，即所谓“斗乱而不可乱……形圆而不可败”。他要求“以奇胜”，“善出奇”，奇正多变。他更是用体积大并且形状比较圆的大石头，从百余丈高的山上向下滚动的形象，生动地说明了物质在急剧运动中的活力和能量，这就是他所要求造成的“势”。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。

经典再现

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；斗众如斗寡，形名是也；三军之众，可使毕受敌而无败者，奇正是也；兵之所加，如以碫投卵者，虚实是也。

凡战者，以正合，以奇胜。故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？

激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。是故善战者，其势险，其节短。势如弩，节如发机。

纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；浑浑沌沌，形圆而不可败也。乱生于治，怯生于勇，弱生于强。治乱，数也；勇怯，势也；强弱，形也。故善动敌者，形之，敌必从之；予之，敌必取之；以利动之，以卒待之。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

古文译读

孙子说：治理大部队和治理小部队的原理是相同的，只要能够抓住编制员额有异这个特点组织好就可以了；指挥大部队进行战斗和指挥小部队进行战斗的基本原理也是相同的，只要用规定好的信号来指挥就可以了。如果想统领三军兵士，并且让他们即使遭受敌人的进攻，也一定不致失败的话，就应该巧妙地运用奇兵、正兵；使得军队进攻，就像以石击卵一样容易，其奥秘就在于灵活运用虚实，避实就虚。

举凡作战，总是以正兵交战，以奇兵取胜。长于出奇制胜的人，他的战法变化肯定是层出不穷的，就好像是天地之间万物变化无穷一般，也好像是江河流水奔流不息一般。周而复始，就像日月运行；去了又来，就像四季更替。我们所知的音阶只有五个，但是这五个音阶能够融合演奏出的音乐却是无穷无尽的；我们所知的原色不过只有五种，但是这五种颜色能够调和绘成的画图之美是观赏不完的；我们所知的原味不过只有五种，但是这五味能够调配出的滋味却是品尝不尽的；而说到作战的基本方式，也就是奇、正两种，但是这两种方式的

变化运用，却是无穷无尽的。奇与正之间相互转化，就好像是顺着圆环旋转一样，没有尽头，又有谁能够穷尽它呢？

湍急的流水疾速直下，以至能将石头冲走，这就是“势”；鸷鸟迅速地飞翔，以至于能捕杀（小鸟小兽），这就是“节”。因此，善于作战的人，他所能够造成的态势是险峻的，他所发动的攻势节奏是短促的。险峻的态势就好像是张满待发的弓弩，而短促的节奏就好像是触发的弩机。

人马攒动，纷纷纭纭，在混乱的情势下指挥战斗一定不能让行阵混乱；战车转动，步卒奔驰，在迷蒙不清的情况中打仗，要部署得各方面都能对付可能发生的情况而不会被打败。在战场上，一方军队的混乱大多是产生于对方的严整，一方军队的怯懦产生于对方的勇敢，而一方军队的软弱则产生于对方的坚强。要么严整，要么混乱，这都是由各自部队的素质决定的；要么勇敢，要么怯懦，这都是由各自所处的态势决定的；要么强，要么弱，这都是由各自军队的实力决定的。因此，高明的指挥员，就要善于故意显示给对方虚假的表象，从而使得敌人根据这个假象作出相应的错误举动；只要给敌人一点点利益，敌人就一定会来取。用微小的利益来调动敌人，用严整的伏兵来等待敌人进入圈套。

因此，高明的指挥员要依靠造成有利的“势”来追求胜利，却从不苛求部下用苦战来获胜。因而，他能正确地选择人才，并且巧妙地利用“势”。而善于利用“势”的人，善于选用将吏指挥作战，就好像是转动木、石一样。木、石的性质是置于平地则静止，置于高峭之地则滚动；方形的静止，圆形的滚动。善于指挥作战的人所造成的有利态势就好像是从千仞高的山上往下滚圆石一样。这就是兵法上所说的“势”。

前沿诠释

自古以来，很多军事家都想通过“出其不意”来取得胜利，而这种“奇”也往往会取得让人意想不到的效果。

公元前353年，魏国伙同赵国攻打韩国，韩国无奈之下只能向齐国求救。齐王派田忌为将，以孙膑为军师，前往救韩。

韩国一听齐国要来救援，立刻人心振奋，全力抵抗魏国的进攻。但无奈韩国国力弱小，再如何努力，依旧是战败，只好再次向齐国告急。这次，齐威王派田忌为主将，田婴为副将，率领齐军直趋大梁。



孙膑（？—前316），其本名孙伯灵（山东孙氏族谱可查），山东鄄城人，是战国时期军事家。

齐国的这次救援惹恼了魏国，魏国本来胜利在望，可以夺下韩国了，但是因为齐国，韩国又难以攻下了。于是魏国不再攻打韩国，而是转身开始攻打齐国。魏惠王撤回了攻打韩国的军队，然后命太子申为上将军，庞涓为大将，率军十万，攻打齐军。

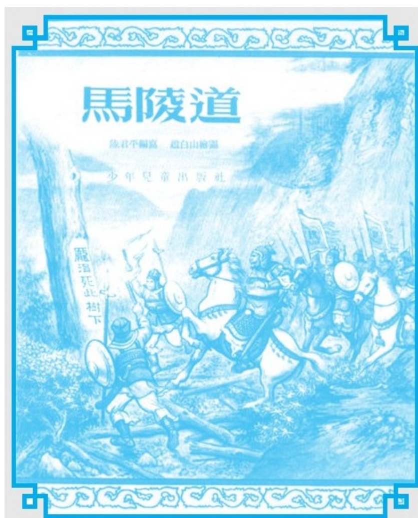
齐军这时已经深入到魏国境内，魏国大军也已尾随而来，一场恶战在所难免。因为身在魏国境内，齐国大军有些慌乱，但是军师孙膑

并不慌乱，仗要怎么打，他在心中已经筹划好了。魏国的军队强悍善战，向来蔑视齐国的军队，何况现在是在魏国境内，魏军一定更加有恃无恐，而且骄傲轻敌，所以孙膑觉得魏军即使有十万大军，并且凶狠强悍，也不是不可战胜的。他告诉主将田忌，对付魏军的办法就是诱敌深入，然后再给予其出其不意的打击。田忌觉得他说得有理，他们两人研究了地形后，决定采用一条减灶诱敌、设伏聚歼的妙计。

齐军和魏军刚一接触，齐军就假装不敌，然后往后退。为了能够让魏军相信齐军不堪一击，齐军在逃跑的过程中使用"减灶"妙法。第一天在地上挖了做十万人饭用的灶，第二天又挖了做五万人饭用的灶，第三天挖了做三万人饭用的灶，造成齐军大批溃逃的假象。

魏国的大将庞涓看到齐军营灶日益递减，非常得意。他对众人说："我早知道齐国的人胆小怕死，进入我国才几天就跑了这么多人。呵呵，看样子，他们要不战自亡了。"于是为了尽快歼灭齐军，他抛下了步兵和重甲，开始日夜兼程地追击齐军。

庞涓的追击是在孙膑意料之中的，他计算，在黄昏的时候，魏军差不多就到达马陵了。孙膑命人砍倒了一些树木横放在魏军的必经之路上，用来堵塞交通，然后让善于骑射的士兵埋伏在山坡上，并且告诉他们：如果晚上看见树底下有人点火，就万箭齐发，射死树底下那个人。



庞涓率军追赶齐军，在马陵道遇有树木挡路，树上刻有“庞涓死于此树下”几个大字，果然庞涓遭遇埋伏战败，自刎而死。

晚上的时候，魏军追到了马陵，被一些横放的树木挡住了去路。于是庞涓下马，他看见其中有一棵大树被剥了皮，上面似乎刻着字。但是因为天色已晚，什么字都看不清楚。于是庞涓让人点燃火把，细细观看，只见树上刻着：庞涓死于此树下。庞涓大惊，想要后退已经来不及了。只见箭如雨下，魏军大乱，庞涓无路可退，加上身中数箭，只好自刎而死。

齐军从四面八方涌过来，击败了魏军，而且俘虏了魏太子申。

在战争史上“以奇胜”的事例并不少见。毛泽东被誉为革命家、词人，也是一位伟大的军事家，他在领导中国革命的过程中，也曾屡出奇兵。四渡赤水就是其中的典型战例。

遵义会议之后，中革军委向各军团首长下达了《渡江作战计划》，命令中央红军各部进至赤水、土城附近地域后，分三路纵队由宜（宾）泸（州）间的蓝田坝、大渡口、江安一线北渡长江。

1935年1月19日起，红一、三、五、九军团分三路先后从遵义、桐梓、松坎地区出发，向土城、赤水前进。最后于29日凌晨，红军大部队分左、中、右三路，向西渡过赤水河。2月上旬，红军进至川南的叙永、古蔺地区，寻机北渡长江。面对国民党军队的围堵，以毛泽东为首的中央军委决定暂缓实行北渡长江的计划，改向川黔滇三省边境敌军设防空虚的扎西地区，利用短暂的时间，完成了部队的整编、精简。这个举动大大出乎国民党的预料。借由这一举措，我军不但加强了部队的战斗力，也为待机歼敌创造了良好条件。

我军进至扎西地区后，鉴于敌军主力已大部被我军引到川滇边境，黔北兵力空虚，我军决定出敌不意地回师东进，折回贵州。最后于太平渡、二郎滩第二次渡过赤水河，继续向桐梓、遵义方向前进，并在途奋力拼杀，多次歼灭国民党的追击部队，并俘获1800余人，缴获大批武器。这一奇战，是中央红军战略转移以来取得的最大的一次胜利，极大地鼓舞了士气，打击了敌人的反动气焰。

此次大捷前后，几乎都是毛泽东在牵着蒋介石的鼻子走。蒋介石对此极为恼火，于是他急飞重庆，亲自指挥对红军的围攻，妄图南守北攻，将我军围歼于遵义、鸭溪地区。我军将计就计，伪装在遵义地区徘徊寻敌，以诱敌迫进，然后再转兵西北，寻求新的机会。同时，命令红三军团向西南方向的金沙佯动，调动敌周浑元部向南，吴奇伟部向西，而后转用兵力攻击鲁班场守敌。我军的这一举动果然成功引调了敌人。当敌人闻风而动的时候，我军却突然转兵向北，进占仁怀，于茅台第三次渡过赤水河，再次进入川南。



四渡赤水纪念塔。此塔位于茅台渡口朱砂堡的山顶上，塔高25米，即25000毫米，意为纪念红军二万五千里长征。塔身由四片浪柱形的建筑依次错落重叠而成，象征中央红军四渡赤水出奇兵的丰功伟绩。

红军刚过河，毛泽东就命令部队停止前进，只派出一个团的战士向北跑步行军抵达古蔺。在这里，这个团的战士行动时忽东忽西，沿途虚张声势以引人注意。于是，一些国民党报纸便错误地报道说，贵阳已被红军攻陷。但实际上，毛泽东这样做的目的就是要让蒋介石以为红军正奔向长江某个渡口，促使蒋介石把部队向西调遣。于是，当国民党以为我军又要北渡长江调重兵压来时，毛泽东率领主力悄悄地返回了赤水河，第四次渡河。

就这样，毛泽东运用这种忽左忽右的奇兵战术，牵着敌人的鼻子走，最终实现了乘机渡江北上的目的。可以说，四渡赤水的胜利，是毛泽东运用《孙子兵法》的计谋产生的神奇的效果。正是由于毛泽东指挥中央红军巧妙地穿插于国民党重兵集团之间，灵活地变换作战方向，为红军赢得了时机，创造了战机，在运动中歼灭了大量国民党军，牢牢地掌握了战场的主动权，才取得了战略转移中具有决定意义的胜利，达到了孙子所谓的“善出奇者，无穷如天地，不竭如江河”的

效果。

第六篇　虚实篇：虚实游斗，出其不意

题解

本篇的中心思想是阐述虚和实是互相依存的，在一定条件下可以相互转换。这里说明敌军无论怎么防守，都肯定会存在不足，而我们的主要目的就是找出这些不足，然后攻击敌人防守较弱的地方。如果说敌人防守严密，就要用运动的假象使敌人跟随我方运动，从而找出其运动中的不足。这就是孙子战略中一个主要的原则，现在叫做“避实击虚”。篇中主要论述了要争取主动，避免被动，造成敌人弱点，迫使或者诱使敌人不断运动或者分散，而我方则集中兵力，以逸待劳，一发现敌人的弱点则应迅速出击，攻其不备，“因敌而制胜”。

善战者，致人而不致于人，攻其所不守，守其所不攻。

经典再现

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌自至者，利之也；能使敌不得至者，害之也。故敌佚能劳之，饱能饥之，安能动之。

出其所必趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也。攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。微乎微乎，至于无形，神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。进而不可御者，冲其虚也；

退而不可追者，速而不可及也。故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；我不欲战，画地而守之，敌不得与我战者，乖其所之也。

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者，约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多，敌所备者多，则吾所与战者，寡矣。故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。寡者备人者也，众者使人备己者也。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战。不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能救前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜败哉？！故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。

故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而错胜于众，众不能知；人皆知我所以胜之形，而莫知吾所以制胜之形；故其战胜不复，而应形于无穷。

夫兵形象水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚，水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

古文译读

孙子说：举凡首先到达作战地点而等待敌人的就显得沉稳、安逸，后到达作战地点而着急应战的就紧张、劳顿。因此，善于指挥作战的人，总是想方设法来调动敌人而保证自己不被敌人所调动。能够使得敌人自动进到我预定地域的，是诱敌以利；能够使得敌人不能到达其预定地域的，则是相逼以害。因此，敌人如果闲逸，可以使他劳

倦；敌人如果饱食，可以使他饥饿；敌人如果安稳，可以使他动乱。

在敌人没有办法进行紧急救援的地方出击，在敌人意想不到的情况下展开进攻。行军千里而不使自身劳顿的原因，是在敌人没有设防的地方行进；进攻而必能够取胜的原因，是进攻敌人没有防守（或无法固守）的地方；进行防守而能够绝对稳固，是要在敌人不进攻（或攻不下）的地方做好防守。因此，善于进攻的，敌人不知道该在什么地方设防；善于防守的，敌人不知道该在什么地方进攻。微妙啊，微妙啊，这真是达到了无形可窥的境界；神奇啊，神奇啊，这真是达到了不露一丝声息的程度，从而才能够成为敌人命运的主宰者。进攻而使得敌方不能够抵御，那是冲击在敌人的薄弱环节上；撤退而使得敌人无法追赶，那是行动神速，敌人追赶不上。我方想与敌方交战，虽然敌人高高筑起防御工事也不得不出来，是因为我方攻击的是他必定要救援的地方；我方不想与敌方交战，虽然只是画地防守，敌人也无法与我方交锋，这是因为我方想尽方法调动他，使得他背离了所要进攻的方向。

因此，展示给敌方以假象而不露真情，那么，我方就可以集中兵力而敌方则会分散兵力。如果我方集中兵力在一处，而敌方分散兵力在十处，这就能够形成局部的以十攻一的态势，那么，就会使得我方兵力众多而敌人兵力寡少了；用众多的兵力对付寡少的兵力，那么，与我方交战的敌人就会陷入困境了。我方与敌方交战的地点，敌人事先不知道，那么他防备的方面就会很多；一旦敌人防备的方面很多，那么他在局部与我方交战的兵力自然就少了。如果着重于防备前方，那么后方相对就会薄弱；着重于防备后方，前方相对就会薄弱；而着重防备左翼，那么右翼相对就会薄弱；着重防备右翼，左翼相对就会薄弱；因此，无处不防备，其实就是无处不薄弱。最终造成兵力薄弱的原因其实就是处处设防啊，而形成兵力集中的优势原因则在于迫使敌人处处防备我方。

如果知道作战的地点和时间，哪怕奔赴千里也可以按时会合交

战；而不知道作战地点和时间，那就会造成左翼难救右翼，右翼也难救左翼，前军难救后军，后军难救前军的状况；更何况远者相隔几十里、近者相隔几里的不同的战况呢？在我看来，越国的兵力虽然众多，但是对于胜利又有什么裨益呢？所以说，胜利是可以创造成的。敌人虽然人数众多，但是可以使他无法战斗。

所以分析一下敌我双方的情况，可以得知双方所处条件的优劣得失；挑动敌人，则可以了解到他们的行动规律；对战地进行侦察，就可以知道战地各处是不是利于攻守进退；运用小规模的兵力与敌方进行试探性的较量，就可以知道敌人的兵力部署或有余或不足的情况。所以运用假象迷惑敌人的用兵方法如果运用到极致，就会不露出一丝真迹，而使人无形可窥。那么，即使埋藏非常深的间谍也没有办法窥测到实情，即使很有智谋的人也无法运用计谋。通过以假象迷惑敌人的“示形”方法而取得的胜利，即使摆在众人面前，众人还是不能了解其中的原因；众人都知道我方取胜的外在的作战状况，但是却没有谁了解我方胜利所用的内在方略。因此，我方取胜的谋略方法不重复，而随着敌情变化所采取的应变的“示形”方法也是无穷无尽的。

用兵的规律就如同流水的规律一样。流水的规律是避开高处趋向低处；而用兵的规律则是避开实处攻击虚处。水流会根据地形的高低决定流向，而用兵则会根据敌情来采取制胜方略。战争没有固定不变的态势，流水也没有固定不变的流向。只有能随着敌情发展变化而采取应变措施取胜的人，才称得上是神秘莫测的高明者。你要知道，五行是没有常胜的，四时是一定会更替的，昼有短长，月亮也有圆缺。

前沿诠释

在这一篇中，孙子着重讲了避实击虚的原则，并进一步阐述了“形人而我无形”，造成敌人弱点，以便我方发动进攻。在本篇中有一句“致人而不致于人”，所说的就是争取主动，摆脱被动。这是军事中

普遍性的规律，问题是要如何“致人”？怎样才能“不致于人”？这同将帅是否多谋善断有着极大的关系。在战争中，形势是千变万化的，而这并不是书本或是老师可以教导的，只能随机应变。《唐太宗李卫公问对》也提到了：“孙子》千章万语，无外乎致人而不致于人。”所谓的致人而不致于人，就是掌握战场的主动权，看清对方的情况，来调整己方的战略。

三国时期，关羽骄傲轻敌，最终落得个败走麦城，被孙权活捉斩首的下场。关羽被孙权斩首的消息传到了蜀地，刘备闻之挂孝痛哭。他不顾诸葛亮等人的劝阻，自立蜀汉皇帝，誓为二弟关羽报仇，并且传令蜀国全部精兵七十五万，亲自挂帅东征。因为人多势众，兵强马壮，蜀军一路势如破竹，直达吴境六百余里。东吴上下为此震惊。危难之际，孙权大胆采用谋士阚泽的主张，起用年轻将领陆逊为东吴都督，让其领兵迎战蜀军。

陆逊深入分析了蜀、吴两军的各方面情况，决定不正面迎敌，而是避其锐气，等待机会。很多人笑话陆逊胆小怯懦，要求请兵出战，说要杀蜀军个落花流水，陆逊严厉喝止了他们。两军就这样一直对峙，从春天对峙到夏天，一下对峙了几个月，蜀军由于长期的不战，开始懈怠了。

夏天热得像火，士兵觉得又热又渴。刘备看到这种情况，命令士兵在密林处沿水扎寨，这样既能解决炎热问题，又能解决士兵口渴的问题。陆逊听到这个消息，心中大喜，他知道：刘备将营寨搬到密林溪水处，是因为经不起长时间的对峙，现在蜀军的士气已经低落了。蜀军驻扎的地方地形复杂，而且草木丛生，驻扎这种地方是兵家大忌。而且夏日蚊虫多，蜀军肯定不好受。



陆逊，三国时期著名政治家、军事家，历任吴国大都督、上大将军、丞相。吴大帝孙权兄桓王孙策之婿，世代为江东大族。

陆逊心生一计，于是立刻和众将领商讨出击蜀兵。因为自迎战以来，东吴军队都未曾出战，各个武将心里都痒痒得很，恨不得立刻出去和蜀军一战，大小将领纷纷请战。陆逊看看他们，命令淳于丹率兵五千去迎战蜀军，然后又告诉大将徐盛、丁奉，如果淳于丹败了，他们就去领兵接应。

淳于丹夜袭蜀寨，蜀军人数多，他的五千兵马根本无法与其抗衡，于是大败而归。徐盛、丁奉在半路将他救回。淳于丹因为兵败向陆逊请罪，陆逊没有因此责怪他。徐盛、丁奉对他说："蜀军声势浩大，想要攻破，实属不易，我们贸然进攻，必然损兵折将。"陆逊笑

笑，“不必忧虑，我们会成功击败蜀军的。”

再说刘备这边，听说淳于丹大败，心里非常痛快，越发不把东吴的军队放在眼里。陆逊观天象，知道第二天东南风将起，于是调集大军从水路进发，并且在士兵所乘的船上装满易燃物。吴将周泰率兵攻打江的南侧，要求每个士兵都一手拿茅草，里面藏着硫磺硝药，一手执刀枪，见到蜀营就顺风举火。

东南风果然在夜晚一更时大起。

蜀军将领还在睡梦中的时候，探子回报，御营左屯起火。蜀军刚要救火，探子又来回报，御营右屯又起火。因为东南风大起，火势非常急，大火冲天，映红了夜晚的天空。这时，吴军冲杀的声音四面响起，蜀军立刻大乱，四散奔逃。刘备看到这个情况，领着残兵败将逃回蜀地。诸葛亮早料到了这一切，派赵云半路接应刘备回了白帝城。陆逊看到这情况，也没有继续追击，而是率兵返回。

有很多人想乘胜追击，陆逊阻止了他们。别人问为什么，他说：“我们这一去追击蜀军，后方必定空虚，我们需要小心曹军袭击我们的后方才是。”果然不出陆逊所料，他们和蜀军战斗的时候，曹军的三路人马来攻击东吴，陆逊回来得及时，打败了曹军。

陆逊所采用的计谋就是引诱，这在古代战争中是非常常见也是非常有效的一种诱惑手段，它可以让对方误认为己方十分虚弱或者无能将之人，从而犯了轻敌的错误。对于此计策，领导者要保持冷静的观察态度，从而对阵形进行合理调整，这样就可以避免被对方引诱了。

诱敌深入之计，不仅在古代战争中被广泛运用，在现代军事领域也多次出现，并收得极好的效果。邓小平指挥的大小杨湖之战就运用此计获得了极大的成功。

1946年，国共两党之间的战争正如火如荼地展开。此时，国民党

的军事力量远胜于共产党。这一年6月，蒋介石为了掀起全面内战，以重兵围攻苏北解放区，展开了一场中原逐鹿大战。8月25日，国民党军企图采用双面夹击的方式，分东西两路进攻邓小平、刘伯承率领的中原解放军。为了“避强击弱”，不跟敌人硬碰硬，刘伯承、邓小平命令部队一边后撤，一边寻机歼灭敌人。

当时，东路国民党精锐部队向成武、单县、鱼台进攻，西路向东明、定陶、曹县进攻。而当时邓小平率领的第二野战军接到命令要立即转移。在命令部队转移的时候，身为政委的邓小平在敌人的先头部队已经距离他们很近的情况下，要求战士们放弃以往转移时的老规矩：将用过的老百姓的房屋和院子打扫干净。不仅如此，他还要求战士们轻装撤离，将背包扔下，做出慌忙撤离的假象，而且越逼真越好。

接到命令的指挥员心里直犯嘀咕，一向镇定的邓政委这是怎么了？但执行命令是军人的天职，指挥员还是将命令传达了下去。在传达命令的过程中，指挥员终于明白了邓政委这是要诱敌深入。

为了做得更逼真，这位指挥员还在撤退的途中，让战士们不时扔下一些背包，甚至把几匹伤老病马，连鞍鞯都不解，就散放在大路边上……

果不其然，国民党整三师师长赵锡田听到报告，加上自己看到的解放军撤退后的景象，心里大喜，更加坚定了追上去全歼共产党，获得奇功的念头。他胸有成竹地命令部队咬住解放军死追不舍。

赵锡田怎么也没想到，这一切都是邓小平在深入分析形势的基础上定下的诱敌深入的计策。当时，刘峙指挥的国民党军队企图夹击我军的主力，他们的战斗力较强。而东路和西路的敌人整体较弱，可以寻机歼灭。但西路敌人中的整三师是蒋介石的嫡系部队，要想歼灭东西两路敌人，一定要先歼灭整三师。因为整三师如果遭到打击，其他

杂牌军是不会去驰援的。而且整三师是从追击我军中原部队的途中被调回来的，属于疲惫之师，主将赵锡田又急于立功。于是，邓小平就确定了先打掉整三师的战略，针对其贪功心切的特点，定下了诱敌深入而歼之的计策。

这诱敌深入的第一步就是抛诱饵。于是，邓小平才让部队做出那些假象。而赵锡田不知就里，见到我军连战马都撇弃了，猜想我军定是慌张逃窜，于是这条贪吃的大鱼就摇头摆尾地追逐着香饵上钩了。

等赵锡田部进入大小杨湖地区之后，邓小平集中三、六、七三个主力纵队突然向敌人发动攻击。

经过激烈而艰苦的战斗，我军在将敌人包围了两三天后，顶着国民党的飞机、坦克的攻击，最终将赵锡田部消灭。

此次大小杨湖之战，我军消灭了敌整三师，又歼灭了敌47师，共歼敌4个旅计1.7万余人，生俘了整三师师长赵锡田中将及其下官兵1.3万多人，取得了辉煌的战果。

纵观整场战争的前后，之前的抛背包，弃战马，俨然是当年孙膑减灶赚庞涓的再现。

邓小平的这出现代版诱敌深入之戏，就形象地演绎了“致人而不致于人”这句话。

第七篇　军争篇：灵活用法，避精取糟

题解

本篇以“军争”为名，意指敌我双方争胜，主要论述了敌我双方在战略展开中，互相争取先敌到达或占领战略要地，在有利地形上布成有利态势，先查明敌人的弱点，以便出其不意，先一步发起进攻。另外，本篇中也讲到了行军问题、地形道路的调查和向导的使用。

孙武指出的“以迂为直，后人发，先人至”，即使在今天两军相遇战斗中仍然可作为参考。这种战略思想表现出了孙武有人为地把“迂”变成对立面“直”的朴素的辩证法思想的萌芽。另外孙武还指出“军争为利，军争为危”的辩证逻辑，揭示了战争中对后方供应依赖的重要性。

合军聚众，交合而舍，以迂为直，以患为利。

经典再现

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，交和而舍，莫难于军争。军争之难者，以迂为直，以患为利。故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

故军争为利，军争为危。举军而争利，则不及；委军而争利，则辎重捐。是故卷甲而趋，日夜不处，倍道兼行，百里而争利，则擒三

将军，劲者先，疲者后，其法十一而至；五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；三十里而争利，则三分之二至。是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。故兵以诈立，以利动，以分合为变者也。故其疾如风，其徐如林，侵掠如火，不动如山，难知如阴，动如雷震。掠乡分众，廓地分利，悬权而动。先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰："言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。"夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也；人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

故三军可夺气，将军可夺心。是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。

故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

古文译读

孙子说：依据一般的战争规律，将帅从君主手中领受命令，聚集民众，组织起军队，最后与敌军对垒，这个过程中没有什么比两军相对争夺先机之利更难的了。两军相对争夺先机之利之所以很难，就难在把迂回的弯路变为直路，就难在把困难转化成有利的条件。运用迂回的途径，却能引诱凝滞敌人，比敌人后发动，却比敌人先达成目的，这就是懂得变迂为直谋略的人。

所以争取先机之利是有利的，但同时争取先机之利也是有危险的。全军带着辎重去争利，就会使得行动迟缓而赶不上；如果全军舍弃辎重而去争利，那么辎重就会损失了。卷起铠甲，轻装前行，日夜不停奔袭百里去争利的话，三军将领都可能被擒；精悍的士卒在前面，而疲弱的士卒随行在后面，一般来说只有十分之一的人能够到达；像这样急行五十里而去争利的话，那么前军的将领就会受挫，按通常规律来说也只有一半人能够到达；像这样急行三十里而去争利的话，最后也只有三分之二的人能够到达。要知道，军队没有辎重就会灭亡，没有粮食就会灭亡，没有物资储备也会灭亡。

如果不了解诸侯国的企图，就不能预定外交方针；如果不熟悉山林、险阻、沼泽等地形条件，不能率军行进；不重用向导，就不能利用有利的地形。用兵的时候靠诡诈的方法隐蔽自己的意图，根据有利的情况决定自己的行动，把分散与集中兵力作为变化的手段。部队快速行动起来就如同疾风一样；舒缓行进起来就如同森林一样；侵掠起来就如同烈火一样；不动的时候就如同山岳一样；难以窥测的时候就如同阴云蔽日一样；发起进攻就好像迅雷猛击一样。掳掠乡邑，分配俘虏来的人众，扩张领土，分配掠夺来的资源，这些行动都需要在比较利害、权衡轻重后才能进行。事先懂得运用以迂为直计谋的人才会取得胜利，这就是争夺先机之利的原则。

《军政》上说："如果用言语指挥听不清就使用金鼓，如果用手势指挥看不清楚就使用旌旗。"金鼓、旌旗这些工具都是用来统一军队视听的。军队的行动统一，那么，勇武的人就不能随便前进，怯懦的人也不能单独后退，这便是指挥大规模部队作战的办法。在夜间作战的时候，要多使用火与鼓；而在白天作战，则多使用旌旗。这也是适应将士们视听的办法。

对于敌方的军队，可以打击其士气；对于敌方的将领，可以动摇其决心。初战的时候气锐，继战的时候气衰，到后期的时候，士气就消亡了。因此，善于用兵的人，总是会想方设法避开敌人的锐气，而

趁敌方士气衰败、消亡时实施攻击。这是从士气上战胜敌人的好办法。用严整的部队来对付混乱的部队，用沉着冷静的部队来对付浮躁喧乱的部队，这就是从心理上战胜敌人的办法。用离战场比较近的部队等待远途而来的敌军，用休整良好的部队等待困顿疲劳的敌军，用饱食的部队对付饥饿的部队，这就是从体力上战胜敌人的办法。不去拦截敌方严整精锐的军队，不去攻击敌人气势盛大的军阵，这是用权变对付敌人的好办法。

用兵的原则：敌人占据了高地，不要去仰攻；敌人背靠着山丘，不要去迎击；而对于假装撤退的敌人，不要跟踪追赶；对于精锐的敌军，也不要去迎头进攻；对于充当诱饵的小股部队，不要去吃掉；对于回撤的敌人，不要去阻止；包围敌人的时候要留个缺口；对于陷入绝境的敌人，不能逼迫太甚。这些都是用兵的基本原则啊。

前沿诠释

本篇中，孙武所列举的八条原则都是从慎重作战这一角度提出的，尽管带有一定的消极性和局限性，但还是有很多地方值得借鉴的：在对敌上不可出现轻视敌人的态度，同样也不能过于慎重，要根据敌方的情况来做出具体分析，在没有情报或者情报有误的时候，指挥者要依靠自己的才能做出进一步的判断。

公元前270年，秦赵发生了阏与（今山西和顺）之战。秦国发兵包围了赵国的重镇阏与。赵国国君赵惠文王听到这个消息后甚为着急，立刻召集众人，商议该如何对付秦军。廉颇、乐毅等大将认为阏与距离赵国的首都邯郸太远，而且道路崎岖，是非常不容易救援的。但是大将赵奢却不这么认为，他觉得两军相逢勇者胜，救援阏与并没有什么困难。于是，赵惠文王派赵奢率军去救援阏与。

赵奢的军队没有远走，而是在离邯郸三十里处安营扎寨。赵奢传

令军中："有敢于谈及军事者，一律斩首。"他这样做就是为了隐藏援救阏与的企图。秦军看赵军没有动静，于是展开了下一步的动作，他们派兵进驻武安（今湖北武安西南）西面，呐喊击鼓，打算把赵军的注意力吸引到武安，钳制赵军援救阏与。赵奢军中有人要求救援武安，赵奢立刻斩杀了这名要求救援的士兵，全军至此没有人敢提救援武安的事情。

二十八天过去了，赵奢的军队依旧在邯郸城外三十里处，继续增强营垒防御，给秦军造成一种赵军胆小怯懦、唯保邯郸的假象。秦军觉得不对劲，于是派间谍到赵营里探查虚实。赵奢的军队中一派和平之象，所有人都不提战争。秦军的间谍把这些情况告诉秦军大将胡阳，胡阳一听大喜，觉得赵军根本没有救援阏与的意思，攻取阏与只是小菜一碟，对赵军也放松了戒备。赵奢趁此机会，带领军队用两天一夜的时间疾驰到距离阏与五十里的地方。



赵奢，生卒年不详，战国时期赵国人，与赵王室同宗，当届贵族，是战国后期赵国名将。

秦军久攻阏与不下，赵奢的军队突然出现，秦军只能仓促迎战。赵奢的军士许历建议先占领北山高地，赵奢采纳了这个建议，发兵万人占领了北山高地。秦军到了以后，开始往山上进攻，但是怎么都攻

不下来。赵奢居高临下，猛击秦军。阏与的守军看到赵国的救援军队来了，也积极配合。秦军被赵军内外夹击，死伤过半，大败而归。

阏与之战中，包含着一套出奇制胜的战略计谋。赵奢先想办法让秦军对其放松警惕，所以在离国都三十里处安营扎寨，并且待了很长时间，而且修筑工事，让秦军认为赵国胆小，只守不攻，根本没有要救阏与的意思。麻痹了秦军以后，赵奢又迅速率军抵达距阏与不远的地方，这样可打秦军个措手不及，秦军怎么都想不到看似怯懦的赵军会来这一手。而且之前为了防止作战意图被探知，赵奢严令全军上下不得议论军事，而是表现出一派和平之态。等到达阏与的时候，赵奢又采纳了部下的建议，不等秦军到来，就先占据了有利地形，化被动为主动，最终战胜了秦军。阏与之战的精妙之处在于，不按常理办事，打破从前的格局，麻痹敌人。从表面上看赵奢是在消极抵抗，但其内部的运作却是在为营救做准备，这就突出了孙武所说的以迂为直的观点。这是争夺先机之利的基本原则。

公元34年，光武帝刘秀入关，准备亲征高峻。刘秀觉得光用武力不行，于是先派遣使者去游说，希望对方可以投降。光武帝派出游说的人是寇恂。

寇恂奉命到达了高峻的领地，高峻派出自己的军师皇甫文接见。谈话的时候，皇甫文态度傲慢，表示坚决不会投降。寇恂非常生气，于是下令诛杀皇甫文。这时，他身边的人都对他说：“高峻有精兵万人，我们很多城池都还没有攻下，如果他想投降，我们却先杀了他的使者，这么做怕是不妥吧？”寇恂坚持杀了皇甫文，然后派人告诉高峻：“你的军师说话无理，我把他给杀了，你要是想投降最好快点投降，不想的话你就守在这里。”

高峻一听这话，心里害怕起来，当天就让人告诉寇恂自己愿意投降。诸将问寇恂这是怎么回事，为什么杀了高峻的使者，高峻没有发怒，却投降了。寇恂分析道：“皇甫文是高峻的心腹，高峻很多意见都

是听他的。皇甫文来找我们谈的时候，态度明确，就是不投降。要是放他回去了，他肯定会让高峻坚持不投降，高峻听他的话，也不会投降的。如今，杀了皇甫文，高峻不知道我们有多少人，也没有人给他拿主意，所以就投降了。”



寇恂（？—36），字子翼，汉族，上谷昌平（今属北京市）人，东汉名将，“云台二十八将”之一。

寇恂利用高峻犹豫的心理取得了胜利，这也是一种以迂为直的方法。同样，在现代社会里，此计也是较为常用的。比如遇到难以解决的问题，有些人就会犹豫，思量利弊，那么对方如果能利用这个机会就能将其超越，从而战胜他。

第八篇　九变篇：灵活指挥，针锋相对

题解

本篇着重讲解了在各种特殊情况下的机断措施。这里的“九”是一个数量词，泛指多。“变”则是指不按正常原则处置。

本篇的内容错综复杂，先讲到了五种地形，然后又讲了五种情况及根据当时具体形势而应做的灵活应变，再次指出了智者之虑必杂于利害，另外还提出了在战略上指挥诸侯的方法以及强调了有备无患，最后结合上述提出了将有五危的警告。

将受命于君，君命有所不受，故将通于九变之利者，知用兵矣。

经典再现

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圮地无舍，衢地交合，绝地无留，围地则谋，死地则战。

涂有所不由，军有所不击，城有所不攻，地有所不争，君命有所不受。

故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之地利者，虽知地形，不能得地之利矣；治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

是故智者之虑，必杂于利害。杂于利，而务可信也；杂于害，而患可解也。

是故屈诸侯者以害，役诸侯者以业，趋诸侯者以利。

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

故将有五危：必死，可杀也；必生，可虏也；忿速，可侮也；廉洁，可辱也；爱民，可烦也。凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

古文译读

孙子说：凡是用兵的法则，将领从国君手中领受命令，聚集民众组成军队，在“圮地”的时候不要驻扎军队，在“衢地”要与诸侯结交，在“绝地”不可多加滞留，在“围地”要巧妙运用智谋，在“死地”则要拼死抵抗。

有的道路不适合通过，有的敌军可以不加以阻击，有的城池可以不攻克，有的地盘可以不争夺，甚至就连国君的命令有的也可以不接受。

领兵的将领要能够通晓各种机变的应用，就算是懂得用兵了；如果将领不懂得各种机变的方法，即使对地形十分了解，也不能充分发挥地利的条件；治军而又不了解机变的权术，即使是知道了“有的道路不宜通过”等“五利”，也不能使士卒们充分发挥最大的战斗能力。

因而，高明的将领考虑问题，一定会涉及利与害两个方面。在不利的条件下要能够看到有利的一面，事情就可以顺利往下进行；在有利的条件下要能够看到不利的因素，便可以及早地解除祸患。

这就是说要用祸患威逼来使得诸侯屈服，用各种诸侯不得不做的事来役使他们，用各种小利来引诱他们，使得他们疲于奔命。

而打仗的原则是：不要寄希望于敌人不来攻打自己，而是要依靠自己的充分准备，严阵以待；不要寄希望于敌人不会贸然进攻，而是要依靠自己有敌方不可攻破的条件。

领兵的将领有五个方面的性格偏执是非常危险的：勇而无谋、一味死拼，可以进行诱杀；贪生怕死，畏葸疑惧，可以进行俘获；浮躁易怒，刚忿急躁，可以去凌侮；矜于名节的，可以去污辱；太过仁慈的，可以去烦扰。举凡这五个方面，都是将领性格上的缺陷，是用兵的大害。而全军覆没，将领被杀，肯定都是由于这五个方面的危险因素造成的，是不可不警惕的。

前沿诠释

军无常事，战局本身就是变化多端的，而想要掌握战场上的瞬息万变就要依靠灵活的头脑和长期积累的经验来做出最正确的判断，这不仅仅需要对敌方首领的了解，还需要掌握对方的各种信息，做到知己知彼。但战场上的不定因素非常多，那么面对突发事件的时候，只有快速地加以处理才有可能做到力挽狂澜或者是减少己方的损失。

裴度在唐宪宗时期曾担任中书令的职位。一天，他手下的人慌慌张张地跑过来，对他说他的大印不见了。对于官员来说，大印相当于权力，大印丢了，就等于手里的权力丢了，这是一件非同小可的事情。裴度知道这件事以后，没有惊慌，反而像没事人一样，点了下头表示知道了，就让手下的人下去了。然后他告诉左右的人不要张扬大印丢了的事情，一切如常，就好像大印没丢一样，谁要张扬这件事，严惩不贷。

左右的人对此都非常奇怪，这么大的事，裴度却和没事人一样，

大家都猜不透他心中的想法。更让他们不能置信的是，裴度好像根本忘记了丢大印的事情，该做什么做什么，还在府中大摆筵席，和众人大吃大喝，高兴得不得了，好像在庆祝大印丢了一样。

酒至半酣的时候，有人迫不及待地对裴度说大印又被放回了原处。裴度听到这个喜讯依旧陪着众人饮酒取乐，大家尽兴而归。

事情过了许久之后，他们询问裴度当初是怎么想的，裴度解释说："大印神不知鬼不觉地丢了，八成是管理大印的官吏拿去做私事了，他本想偷偷还回来，但是恰巧被你们发现了。如果你们一嚷嚷，把事情弄得不可收拾，偷大印的人害怕被追究，一定会想方设法毁灭证据，如果他们着急，一下子把大印毁了，我们就真的找不到了。我对此事表示不在乎，也不表现出惊慌，这样偷用大印的人就不会惊慌了，用完之后，会偷偷放回去。这样大印就不会发生什么意外了。"



裴度（765—839），唐朝名相，字中立，汉族，河东闻喜（今山西闻喜东北）人，唐代后期杰出的政治家。

左右的人听了，连连点头称是。当然，面对丢掉大印这么重要的东西还能镇定自若，不是谁都能做到的，这需要有超人的智慧和宽大的胸怀。如果裴度当初没有这么做，也许他的大印就真的找不到了。

对于危急的事情，很多人都会表现得惊慌失措，但是这样做并不能解决问题，反而会增添一些不必要的麻烦。两军相对的时候，心态是很重要的，如果慌乱，很容易将虚实暴露给对方。

三国时期，孙、刘两家联合抗曹。赤壁之战后，诸葛亮乘机派兵占领了荆州。对于魏、蜀、吴三国来说，荆州的地理位置都十分重要。那时，荆州属于东吴，所以东吴要派兵收回。刘备一看东吴要收回荆州这块宝地，急得团团转，整天闷闷不乐。

诸葛亮察觉到了刘备的心思，于是问他："主公是不是为荆州的事情发愁？"刘备点头，"不知道怎么办啊，军师你有什么好主意吗？"诸葛亮笑笑，要刘备伸出手，然后在刘备的手上写了一个"借"字。这时，门卫来报："东吴鲁肃前来求见主公。"刘备一听，心里很不高兴，他知道鲁肃是来讨要荆州的。诸葛亮一听是鲁肃前来，却非常高兴，跟刘备的不高兴形成了鲜明的对比。他将嘴附在刘备耳边，对他耳语一番。

鲁肃被诸葛亮迎进大门后，椅子都没坐热，刘备就哭起来，而且哭得非常伤心。

鲁肃不知道他为什么哭得这么伤心，于是就问道："刘皇叔莫不是遇到了什么难过的事情？"刘备只管哭，没有说话，诸葛亮开口了："主公本想将荆州奉还，可是如果这样，就没有了立足之地。本想派兵取了西川，然后再将荆州奉还，但是又怕这样做会伤了孙、刘两家的和气。所以主公左右为难，不知道如何办。"



荆州，现地处湖北省中南部，东连武汉，西接宜昌，南望湖南常德，北毗荆门、襄樊，总面积1.41万平方千米，是国务院首批公布的国家历史文化名城。

一听这话，鲁肃心软了，他是个直肠子的人，没有很多的心机，对诸葛亮的话信以为真，于是问刘备："刘皇叔需要我鲁肃帮什么忙吗？"刘备假惺惺地说："承蒙鲁公关照，我就是想借荆州一时，等我攻下西川，即刻将荆州奉还。"鲁肃问："皇叔打算借多久呢？"诸葛亮立刻说："今年冬天借，明年冬天还。"

鲁肃想：反正也只借一年的时间，算不了什么大事。但是他怕刘备到时候耍赖，于是要求立个字据作为凭证。诸葛亮立刻立了字据，并且让刘备签上了大名。

孙权听说了鲁肃将荆州借给刘备一年的事情，非常不高兴。鲁肃就劝说他："荆州地理位置重要，我们现在北有曹操，南有刘备，要是不把荆州借给刘备，伤了孙、刘两家和气，以后就不大好办了。如果曹操和刘备联合起来攻打我们，我们就麻烦了，不能因为小小的荆州招惹这么大的祸患啊。"

孙权听完这些话，又觉得自己手里有借据，就不再提及荆州之事。

刘备"借"到荆州后，就一直在那里常驻不走了，整整三年过去了，丝毫没有归还的意思。孙权受不了了，让鲁肃拿着字据向刘备讨要荆州。诸葛亮却应付道："恐怕归还的时日还未到吧。"

鲁肃立刻把当年诸葛亮立的字据拿出来："你上面写着今年冬天借明年冬天还，一共才借了一年的时间，如今都三年了，怎么能说时间不到呢？"

诸葛亮推开字据："虽然上面写着一年的时间，但是也没写哪年哪月哪日借，哪年哪月哪日还。每年都可以说是今年啊。"鲁肃听完立刻觉得自己上当了，但是又没有地方去说理。

刘备根据诸葛亮事先设定好的计谋，利用鲁肃的仁慈厚道赢得了他的同情心，从而成功地"借"到了荆州，这也正利用了鲁肃"爱民，可烦也"之危。

第九篇　行军篇：趋利避害，变不离宗

题解

本篇主要讲述了行军、驻军和征候判断。由于断简，所以本篇中各句顺序有些凌乱。本文中针对通过行军或驻军中常见的尘土、飞鸟、野兽等，来判断是否有敌军或判断敌军意图。举的多是假象，要求当事者不要为假象迷惑，需要冷静地看清敌人的意图。

孙武在论“处军”中，把行军所过地区的位置分成了四类：处山、处水、处沼泽、处平原，分别指出了处军的原则。孙武所列举的例子虽然已过时，对于现代的侦察已经不适用，但仍有可以参考的地方。孙武在本篇中提出“兵非贵益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已。夫惟无虑而易敌者，必擒于人”，这值得每个指挥员参考。

平陆处易，而右背高，前死后生，此处平陆之军也。

经典再现

孙子曰：凡处军、相敌，绝山依谷，视生处高，战隆无登，此处山之军也。绝水必远水；客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于水而迎客；视生处高，无迎水流，此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草，而背众树，此处斥泽之军也。平陆处易，而右背高，前死后生，此处平陆之军也。凡此四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳，而右背之。此兵之利，地之助也。

上雨，水沫至，欲涉者，待其定也。

凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。

军行有险阻、潢井、葭苇、山林、翳荟者，必谨复索之，此伏奸之所处也。

敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易者，利也。

众树动者，来也；众草多障者，疑也；鸟起者，伏也；兽骇者，覆也。尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也。

辞卑而益备者，进也；辞强而进驱者，退也；轻车先出居其侧者，陈也；无约而请和者，谋也；奔走而陈兵者，期也；半进半退者，诱也。

杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利而不进者，劳也；鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食，军无悬甀，不返其舍者，穷寇也；谆谆翕翕，徐与人言者，失众也；数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也；来委谢者，欲休息也。兵怒而相迎，久而不合，又不相去，必谨察之。

兵非贵益多也，惟无武进，足以并力、料敌、取人而已。夫惟无虑而易敌者，必擒于人。

卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素不行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

古文译读

孙子说：在各种不同地形的上面布置军队和观察敌情的时候，应该注意下面这些方面：通过山地时，必须要依靠长有水草的山谷，驻扎在比较高的向阳的地方，如果敌人占领了高地，那么就不要仰攻，这是在山地上对战的原则。横渡江河的时候，应该要远离水流；如果敌人渡水来战，不要在江河中迎击，而是要等对方渡到一半的时候再攻击，这样比较有利；如果要和敌人进行决战，不要紧挨着水边列阵；在江河边上扎营，也要驻扎在较高的向阳的地方，同时不要面迎水流，这是在江河边上对战的原则。通过盐碱沼泽的时候，要快速地离开，不要逗留；如果和敌军在盐碱沼泽地带相遇，那就要靠近水草而背靠树林，这是在盐碱沼泽上对战的原则。在平原上应该要占领开阔的地域，而侧翼则要依托高地，使得前低后高，这是在平原上对战的原则。上面这四种“处军”原则的好处，就是黄帝能战胜其他四帝的原因。

举凡驻军总是喜欢干燥的高地，避开潮湿的洼地；喜欢向阳之处，避开阴暗之地；喜欢靠近水草的地区，这样就使得军需供应比较充足，将士百病不生，从而就有了胜利的保证。在丘陵堤防地带行军，必须要占领向阳的一面，并把主要侧翼背靠着它。这些对用兵比较有利的措施，都是以用地形为辅助条件的。

如果上游下雨，洪水突然而至，则要禁止徒涉，要等待水流稍稍平缓以后再行进。

如果通过“绝涧”“天井”“天牢”“天罗”“天陷”“天隙”这几种地形的时候，必须要迅速离开，千万不要去接近。我们应该要尽量远离这些地形，并且让敌人去靠近它；我们应该要面向这些地形，而让敌人去背靠它。

如果在军队两旁有险峻的隘路、湖沼、水网、芦苇、山林以及草木茂盛的地方，就一定要小心反复搜索，因为这些都是敌人可能埋设伏兵或者是隐伏奸细的地方。

敌人离我方很近而安静的，是因为他占领了险要地形；敌人离我方很远而挑战不休的，是因为他想诱我方前进；敌人所占领的地形平坦的，是有利于同我决战。

许多树木摇动，这可能是敌人隐蔽前来；而草丛中有一些遮障物，则可能是敌人布下的疑阵；群鸟惊飞，预示着下面有伏兵；野兽狂奔，这是敌人大举突袭；尘土高而尖，是敌人驾着战车驶来；尘土低而宽广，这是敌人的步兵推进；尘土疏散飞扬，这是敌人正在拽柴而走；尘土少而时起时落，这是敌人正在安营扎寨。对方来使措辞谦卑但是军队又在加紧战备的，这是他们在准备进攻；措辞强硬而对方军队又做出前进姿态的，这是他们在准备撤退；轻车先出动，并且部署在两翼的，这是敌人在布列阵势；敌人还没有受挫就来讲和的，这一定是另有阴谋；敌人急速奔跑而且并排列阵的，这是企图约定时机和我方决战；敌人半进半退的，估计是企图引诱我军。

敌兵倚着兵器而站立的，这是饥饿的表现；对方的供水兵打水自己先喝的，是干渴的表现；敌人见利而不进兵争夺的，这是他们疲劳的表现；敌人营寨上空聚集有鸟雀的，说明下面是空营；敌人在夜间惊叫，这是他们恐慌的表现；敌营发生惊扰纷乱的，这是敌方将领没有威严的表现；敌方的旌旗摇动不整齐的，这表明他们的队伍已经混乱。敌人的军官易怒的，这是他们全军疲倦的表现；用粮食喂马，杀掉拉辎重的大车的牛吃肉，整理炊具，部队不返回营寨的，这是想要

拼死的穷寇；低声下气地和部下说话的敌将，证明失去了人心；不断犒赏士卒的，是敌将没有办法的表现；不断惩罚部属的，是敌人处境困难的征兆；先粗暴然后又害怕部下的，是最不精明的将领；敌方派来使者送礼言好的，这是他们想要休兵息战；敌人发怒和我方对阵，但又长时间不交锋也不撤退的，必须要谨慎地观察他的企图。

打仗的时候不在于兵力越多越好，只要我方不轻敌冒进，能够集中兵力，明辨敌情，选拔人才，这就足够了。那些既没有深谋远虑而又轻敌的人，一定会被敌人俘虏。

如果士卒还没有亲近依附就被惩罚，那么他们会不服，不服的话就很难使用。士卒已经亲近依附将领，如果不能执行军纪，也不能用来作战。所以，要用怀柔宽仁的政策使他们思想统一，用军纪军法使他们的行动达成一致，这样就能够获得部下的敬畏和拥戴。在平时严格贯彻命令，管教士卒，士卒就会养成服从的习惯；在平时从来不严格贯彻命令，管教士卒，士卒就会养成不服从的习惯。而平时的命令也能够得到贯彻执行，则表明将帅和士卒之间相处融洽。

前沿诠释

行军打仗必然要有长途跋涉，而在行军的路上就可能发生诸多事情，这就要求行军时要有所注意。

1940年4月，希特勒取得了挪威战役的胜利。之后不久，希特勒就发动了对西欧的战争，这令英法两国非常吃惊。

这次进攻，希特勒运用了庞大的武装力量，一共出动了一百三十六个师，这其中包括六个摩步师，十个装甲师，还有四千五百架飞机和三千多辆坦克。

马斯河防线由英法盟军防守。德军的博克和龙德施泰特将军率领

七十个师，以装甲师、伞兵部队和骚扰部队打前锋，空军在上空做掩护，迅速向马斯河防线前进。这样，无数的坦克和装甲车在德军轰炸机的掩护下浩浩荡荡地冲向了马斯河防线。英法盟军看到德军这样的阵势开始瓦解，马斯河防线被德军轻易地突破了。



法国第二次世界大战纪念碑。

更加危急的是，这时盟军北方的防线在德军的冲击下也开始出现裂痕。为了不造成更加严重的损失，英国远征军和法国第一集团军只能退守下一道防线——埃斯考河防线。即使这样，德军还是迅速占领了西欧很多地方，并且以很快的速度吞噬着欧洲的更多土地。英军本想派人增援盟军，但是德军速度很快，5月21日就将装甲部队开到了英吉利海峡沿岸，并且把荷兰和比利时作为空降和潜艇基地，封锁了加来海峡，这样就阻断了英军增援的道路。而且更加糟糕的是，英法盟军的大约四十多个师被德军包围在了法国北部的敦刻尔克。

为了逼迫英法盟军迅速投降，德军从陆、空开始了疯狂的歼击战。博克的集团军从东面和东南面发动进攻；龙德施泰特将军的装甲部队五个师也已经推进到了距离敦刻尔克港三十公里以内的格拉夫林，从西面和南面步步紧逼，封住了英法盟军的出口。德军的空军同时在天空中进行狂轰乱炸。

在这样的攻击下，英法盟军的情势越来越危急。为此，盟军统帅部举行了紧急会议。刚刚当上英国首相的丘吉尔认为，被围困的四十

个师想要从陆地上突围是不可能的了，如果坚守阵地，也只能被德军全部围歼，所以只能从水路上增援，调集一切可以调动的船只，通过英吉利海峡救出被重重围困的战士们。



1940年5月，英法联军在德国机械化部队的快速攻势之下崩溃，然后在敦刻尔克这个位于法国东北部的港口城市展开了当时历史上最大规模的军事撤退行动。

丘吉尔的建议得到了很多人的认同，必须保存这支久经考验的队伍，这样，以后西欧是有机会取得胜利的。当然，也有人反对，主张和希特勒决战到底，流尽最后一滴血。最终，经过讨论，决定按丘吉尔说的做，并且决定一方面顽强防御，另一方面调动所有能够使用的大小舰船，战略退却。

这时，突然来了一个机会，希特勒突然命令装甲部队停止了前进。乘此机会，英法盟军开始实施战略退却计划。英军用最快的速度调集了多艘舰船，而且给某些舰船上的战士下达了“战斗到死”的命令，以此掩护大部队撤退。同时，又在格拉夫林、敦刻尔克和尼波特一带地区，组织了强大的反坦克火力，其中有一道重要的“洪水防线”。

所谓的“洪水防线”就是指打开敦刻尔克和加来之间沿海一带的水闸，阻止沿着海岸迅速北上向海峡港口推进的德军装甲部队。等大水逐渐退却之后，就只遗留下一些不太深的积水。此时，德军的坦克呼啸而来，炮弹落在积水上，溅起高高的水柱。但是令德军没有想到的

是水柱落下后，立刻燃起了熊熊大火。因为积水中有大量的酒精和汽油，炮弹一旦落入水中，里面的汽油和酒精就燃烧起来，这就是盟军对付德军“水困火攻”的策略。

烈焰很快吞噬了德军的坦克，烧得德军惊慌失措，德军的优秀装甲部队就这样折损了。

撤退是困难的，德军的飞机在上空不停地盘旋轰炸，海滩、堤道和港口成了一片火海，英军的舰船也遭受了惨重的损失。但即使是这样，他们仍秩序井然地迅速登船，最终撤走了所有的人。

等被围困的英军大部队撤走以后，有人劝同英军并肩战斗的法军第一集团也随英军快速撤退，但是法军坚决地说：“我们宁愿将最后一滴血洒在法国的土地上，也决不撤退！”法军第一集团只有部分人随着英军撤走，两天后，剩下的要么被俘，要么战死。至6月4日下午5点23分，盟军总共从敦刻尔克港和海滩上撤走了33.8万余人，其中英军21.5万人，法军和比利时军队12.3万人。当天德军占领了敦刻尔克。

这次撤退，英法盟军的损失是相当惨重的，法军被俘4万余人，英军则伤亡6.8万人。其中损失的舰船、飞机更是不计其数，而且盟军的重型武器装备全部丢弃在沿岸地区。虽然损失惨重，但是很多军事家认为“德国的失败和欧洲的光复均始于此，并称这次战略退却为战争史上的一大奇迹”。

由此可见，保留有生力量也是一种非常重要的策略。同时战争中还存在着诸多的变数，这包括气势上的对碰。

公元前684年春天，齐国准备出兵征讨鲁国，扩大自身的领土范围。鲁庄公听说了这个消息，决定动员鲁国所有的力量，同齐国决一死战。

当时鲁国有一个人叫做曹刿，他认为当时鲁国的大臣们昏庸无

能，没有深远的见识，他不希望自己的国家就此沦丧，于是觐见鲁庄公，要求参与战事。

鲁庄公接见了他。曹刿问鲁庄公凭借什么带领大军同齐国作战，鲁庄公回答："衣食这类养生的东西，我从来不敢独自享用，都会分发给下面的将士。"曹刿说："这些只不过是一些小恩小惠，受益的只有几个人，不能遍及全国，所以民众是不会为您出力的。"鲁庄公然后又说："对于神明，我一直很虔诚，祭祀神明的祭品从来不会虚报。"曹刿回答："对于神明，这些小小的虔诚是不会感动他的，神明也不会福泽鲁国。"鲁庄公最后又补充："对于民间的大小诉讼，虽然不一定全部明察秋毫，但是一定会根据情理来处理。"曹刿笑了，说："君王这才做到了自己的责任，老百姓这样才愿意为其效力。"他请求随同鲁庄公一起奔赴战场，鲁庄公答应了。



曹刿论战浮雕。画面上的曹刿正在向鲁庄公讲解作战的原则和取胜的原因。

不久后，齐国侵入鲁地，所向披靡，鲁军撤退到有利于反攻的地方长勺（今山东曲阜北郊）。齐军一看鲁军败退，大部分都骄傲轻敌，认为鲁军是不堪一击的军队，于是发起更大的攻势。鲁庄公看到齐军这么嚣张，心中愤怒，决定出兵迎战，让他们见识一下鲁军的威猛。这时曹刿出来劝说道："现在齐军嚣张，我们出击，正是迎合了他们的心愿，而且能否打赢齐军还不一定，我们应该做的是坚守阵地。"鲁庄公听取了他的建议，下令全军固守阵地，只让弓箭手对齐军放箭，稳住阵脚。齐军因为漫天的箭雨冲不进鲁军的大营，反而很多

人中箭受伤，只得后退。

没过几天，经过休整的齐军在鲍叔牙的带领下发起了二次进攻。鲁庄公想迎战，但是曹刿再次劝他坚守阵地，鲁庄公又一次听取了他的建议。齐军这一次还是没有攻进鲁军的大营。齐军士兵都有些丧气和疲惫，只好再次退回。

两次进攻，鲁军都没有迎战，齐军所有的人都认为鲁军胆小怯懦，不足为患，于是决定再来一次进攻，一举灭掉鲁国大军。齐军发动了第三次进攻。曹刿观察来势汹汹的齐军，发现他们这次的势头没有上两次大，估计齐军真的觉得鲁军软弱可欺。这次，他没有劝说鲁庄公固守阵地，而是向鲁庄公请命出击齐军。

为了鼓舞士气，鲁庄公亲自擂鼓，发起攻击命令。鲁军将士看见皇帝亲自擂鼓，加上上两次没有出击，全都士气高昂，奋勇拼杀，把齐军杀了个落花流水，节节败退。

鲁军大胜，鲁庄公高兴地下令追击残兵。曹刿让庄公等一下，自己登城观望后才让鲁庄公下令追击齐军。鲁庄公问其缘由，曹刿说：“齐国是大国，兵力很强，被我们打败就逃跑，后面可能会有埋伏的。我登城观望，发现他们的军旗杂乱，车辙混乱，看来是真的溃败了，所以才让您下令追击的。”庄公不得不佩服曹刿的思虑周全，于是下令追击齐军，给了齐军沉重的打击。鲁庄公获胜后，与曹刿讨论战争胜败的原因，曹刿说：“打仗凭的是勇气，一鼓作气，再而衰，三而竭（古代打仗用兵靠鸣鼓则进，鼓声很多时候决定着士兵的勇气）。第一次击鼓，士兵勇往直前；再次击鼓，勇气开始衰竭，第三次击鼓，士兵的勇气就消耗殆尽了。齐军三鼓气竭，但是我军初鼓正盛，所以能够打败敌人。”



春秋战车。中国古代的正式战车，成员包括一个使用长兵器的武士，一名射手和一名御手。

《孙子兵法》的“行军”篇讲“令之以文，齐之以武”阐述的是如何治军的问题，其实我们每个家庭在教育子女时同样可以借鉴这样的方法，一方面要晓之以理，常和孩子促膝交谈、平等沟通，这是“文”；另一方面又要有规矩家法，形成适当的约束，使孩子有所畏惧，有适度压力，这是“武”。

第十篇　地形篇：行而避害，扩而有法

题解

本篇的上半篇主要是论和作战有密切关系的地形，孙武把它区分为六种，简称为六形，将领在作战前必须对它进行认真精密的研究，以为立胜前提；下半篇则是主要针对军队必败的六种情况，简称为六败加以论述。在篇末还阐述了爱兵的重要性和将帅的责任心。

孙武在六形中，指出了在六种不同地区应分别采取不同的行动方针。而在六败中，孙武则是将警惕防止这些必败情况的发生列为将帅的主要责任。他强调说，凡是出现这些必败的情况，并不是“天灾”，而是将帅的错误。孙武在重视地形的前提下，又指明了地形不过是用兵的辅助条件，再一次强调“上将之道”在于“料敌制胜，计险厄远近”。

地之道，将之至任，不可不察也。

经典再现

孙子曰：地形有“通”者，有“挂”者，有“支”者，有“隘”者，有“险”者，有“远”者。我可以往，彼可以来，曰“通”；“通”形者，先居高阳，利粮道，以战则利。可以往，难以返，曰“挂”；“挂”形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰“支”；“支”形者，敌虽利我，我无出也；引而去之，令敌半出而击之，利。“隘”形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。“险”形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。“远”形者，势均，难以挑战，

战而不利。凡此六者，地之道也；将之至任，不可不察也。

故兵有“走”者，有“弛”者，有“陷”者，有“崩”者，有“乱”者，有“北”者。凡此六者，非天之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰“走”；卒强吏弱，曰“弛”；吏强卒弱，曰“陷”；大吏怒而不服，遇敌怼而自战，将不知其能，曰“崩”；将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰“乱”；将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰“北”。凡此六者，败之道也；将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。

故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可与之赴深谿；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬若骄子，不可用也。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。

古文译读

孙子说：我们常说的地形有“通”“挂”“支”“隘”“险”“远”这六种。那些我们可以去敌人也可以来的地方，叫做“通”。在“通”的地形上，应该要抢占开阔向阳的高地，使粮道保持畅通，这样对作战就会有利。那些可以前进但是返回却很难的地方，叫做“挂”。在“挂”的地形上，如果敌人没有提前做好防备，我们就能突击取胜；如果敌人有了防备，我们出击却不能取胜，而且难以回师，这就非常不利了。那些我军出击不

利，敌人出击也不利的地形，就叫做“支”。在“支”的地形上，即使敌人以利相诱，我方也千万不要出击，而是应该假装退却，诱使敌人出击，等他们出击到一半的时候再回师反击，这样才会比较有利。
在“隘”的地形上，我们要抢先占领，并且以重兵封锁隘口，等待敌人到来；如果敌人已经先用重兵占领了隘口，我方就不要去进攻；如果敌人没有用重兵据守，那么我方还可以进攻。在“险”的地形上，如果我军率先占领，就必须要控制开阔向阳的高地，从而等待敌人来犯；而如果敌人先我一步，我方就应该率军撤离，而不是去攻打它。
在“远”的地形上，敌我双方的地势基本相同，这个时候就不应该去挑战，勉强求战则不利我方。上面说的这六点，都是利用了地形的原则。这是将帅的重责大任所在，必须要认真地考察研究。

军队打败仗的时候有“走”“弛”“陷”“崩”“乱”“北”这六种情况。这六种情况的发生，并不是天灾导致，而是由于将帅自身的过错造成的。在地势基本相同的情况下，以一击十而造成失败的，叫做“走”。士卒虽然强悍，但军官懦弱而导致失败的，叫做“弛”。将帅虽然强悍，但士卒懦弱造成失败的，叫做“陷”。如果偏将有怨仇而不服从指挥，遇到敌人的时候擅自出战，主将又不明了他们会干什么，导致失败的，叫做“崩”。由于将帅懦弱没有威严，治军缺乏章法，官兵关系混乱，列兵布阵杂乱无章，导致战败的，叫做“乱”。由于将帅没能正确判断敌情，以寡击众，以弱击强，作战的过程中又没有精锐的先锋部队，导致落败的，叫做“北”。上面所说的这六种情况，都是必然要导致失败的。这是将帅的重责大任所在，是必须要认真考察研究的。

地形是用兵打仗的重要辅助条件。正确判断敌情，考察地形的险易，计算道路的远近，这是高明的将领必须要掌握的方法。了解了这些道理并且去指挥作战的，一定能够取得胜利；不了解这些道理而去指挥作战的，则会导致失败。

因此，根据这些分析判断出有必胜把握的，即使国君主张不打，你也可以坚持打；根据这些分析判断出没有必胜把握的，即使国君主

张打，你也可以坚持不打。所以，战胜而不谋求胜利的名声，撤退而不回避失利的罪责，只希望能够保全百姓，有利于国君，这样的将帅，才是国家的宝贵财富。

对待士卒像对待婴儿一样，士卒就可以和他共患难；对待士卒像对待儿子一样，士卒就可以和他同生共死。如果厚待士卒却不能使用他们，溺爱却不能指挥他们，违法而不能惩处他们，那就像是娇惯的子女，是不能用来同敌军作战的。

只是了解自己的部队可以打，而不了解敌人的不可以打，那么取胜的可能性就只有一半；只是了解敌人可以打，而不了解自己的部队不可以打的，取胜的可能性也就只有一半。如果了解敌人可以打，了解自己的部队可以打，但是不了解地形是不利于作战的，取胜的可能性仍然只有一半。因此，懂得用兵的人，他行动的时候不会迷惑，他的战术是变化无穷的。所以要说：了解敌人，了解自己，胜利就没有危险；懂得天时，懂得地利，胜利就可保全。

前沿诠释

本篇以地形为标题，在字里行间透露出了对战双方要注意的事项，这些因为地形而影响成败的战斗是可以通过一些手段掌握的，孙武在六形中对它有所介绍。而在六败中，孙武阐述的则是将帅和传达员、士兵之间的关系以及不同关系与战斗成败之间的规律，只有正确掌握这些规律，才能做到上下统一，从而使指挥顺畅。

万历四十七年正月，后金政权的首领努尔哈赤率领大军攻打明朝的领土叶赫。当时，努尔哈赤已经攻占了抚顺与清河两地。叶赫守将得到消息后，立刻上报明朝廷。明朝廷派兵部左侍郎杨镐为辽东经略，与山海关总兵杜松和副将李如柏等大举讨伐努尔哈赤。不料努尔哈赤在进军过程中，又接连拿下了大小屯寨二十多个。明朝廷大为震

惊，于是调集了众多兵力，齐聚辽阳，希望一举打败努尔哈赤，挽回被攻城略地的败局。

作为主将的杨镐调集全军，命令众将士分四路进攻后金：右翼南路，总兵刘綎，从宽甸出凉马佃取其东南；右翼中路，总兵李如柏，从鸦雀关、清河攻其南面；左翼北路，总兵马林，自开原出靖安堡攻其北部；左翼中路，总兵杜松，出抚顺攻打其西部。各路人马按照调度，以锐不可当的气势向后金进军。然而，左翼中路的杜松是个粗人，仅有匹夫之勇，却无智者之谋，他不听众人的劝告，出了抚顺就把大营扎在萨尔浒山上，自己带着三万人马中的一万攻打界藩山。

后金占领的界藩山上此时有四百后金骑兵，以及一万五千筑城驿夫。努尔哈赤得知明军分四路来攻，但是左翼中路的总兵杜松是个只有匹夫之勇的人，断定他会率先攻击，所以他采取了“凭你一路来，我只一路去”的办法，调集全部主力集中攻击杜松带来的一万人。

界藩山的防御也不容小觑，明军几次围攻也没有得手。努尔哈赤带兵来到界藩山东，听到山上杀声震天，知道后金军队正在与明军拼杀，他没有直接上去攻打，而是派皇太极和代善率领五千兵力去界藩山支援，要求速战速决，自己则带着剩下的四万五千人向明军萨尔浒大营进发。



爱新觉罗·努尔哈赤，明嘉靖三十八年出生于建州左卫苏克素护部赫图阿拉城，后金政权的建立者，为后金首位可汗。其子爱新觉罗·皇太极称清帝后追尊其为太祖高皇帝。

此时天色已晚，大片乌云遮盖了天空，萨尔浒大营的明军聚在一起，点亮火把防止敌人来袭。努尔哈赤看到天空阴沉，心中大喜，命令所有人悄悄前进，借助山上的树藏身。等到明军发现他们，用火器射击时，已经为时已晚，猝不及防的明军被后金袭击军队打得大败，萨尔浒大营很快被努尔哈赤拿下。当然，努尔哈赤选择袭击萨尔浒大营是经过深思熟虑的：杜松所带走的一万人是善于拼杀的精兵，而留守在大营的人则战斗力偏低，只能靠一些火器防御，而且主将杜松一走，只剩下一部分末将和偏将，没有主心骨人物。在这样的考虑下，努尔哈赤取得了奇袭作战的胜利。

拿下萨尔浒大营之后，努尔哈赤没有停歇，立即回师界藩山援助。杜松的军队在界潘山正跟后金军队战得激烈，代善和皇太极的兵马突然从后方来援，对明军形成了前后夹击。杜松大惊失色，此时他的人马被围困在后金军队中间，前后都无退路，左右是悬崖峭壁，根本没法逃跑。

这时山下有人大喊：“你们还是不要抵抗了，萨尔浒大营已经被我们拿下了。”明军听到之后，军心四散，努尔哈赤的军队趁机杀气腾腾地冲杀过来。

这场战斗的结果可想而知，杜松战死，只有为数不多的明军突袭出来，狂奔了二十里逃亡。

明军左翼中路被解决，第二天，努尔哈赤开始向明军左翼北路进攻。总兵马林看到中路被灭，急忙调攻为守，与其他两路明军形成一个“牛头阵”。马林亲自率领兵士驻扎在崖边，依靠着山体组成了一个方阵，接着又命令士兵挖掘了三层战壕：第一层壕内布列精兵，第二层壕内排列骑兵，第三层壕内布下枪炮；他让副将潘宗颜在飞芬山扎营，杜松后部龚念遂在斡珲鄂结营，两营相距数里，呈犄角形。马林认为，“牛头阵”这种阵式既可以互相救援，又能够形成用战车和战壕阻截后金骑兵的攻势，并且还能用炮铳和火箭制伏后金军队的弓箭。但是马林没有想到的是，这样做兵力分散，容易被努尔哈赤各个击破，形成被动挨打的局面，毕竟“牛头阵”的三军相距不是很近，不能很快救援。



萨尔浒风景区。该风景区位于辽宁抚顺市东郊，距市中心15公里，总面积268平方公里。

努尔哈赤虽然兵多，却没有兵分三路去攻击明军，而是集中兵力各个击破。他决定先砍掉“牛头阵”的一个犄角——龚念遂的营地。龚念遂的营地防守严密，努尔哈赤放弃四面包围的方法，而是集中兵力攻打营地防守最薄弱的地方，大败并杀死了龚念遂。

叶赫守将听说努尔哈赤袭击龚念遂的营地，派兵前来援救，但是听说明军大败后又惧怕地退回了营地。

此后，明军和后金的几场战斗都以明军的失败告终。后金击败明军有着各种原因，其中努尔哈赤对战争策略的灵活运用必不可少，各个击破的战术被他运用到了极致。

作战时，地形固然是胜败的条件之一，却不是最重要的。如上例的明军，虽然固守有利地形，却败得一塌糊涂。究其原因，便是将帅无能，没有把握好机会，从而将主动变为被动，失去了赢的希望不说，还落得个惨败结局。

孙子曾说地形对于战争中交战双方的影响都是非常巨大的，于是我们可以看到，在古今中外的战争中，交战双方都力争去夺得最有利的地形。抗美援朝战役中的上甘岭之战就是一场地形的争夺战。

1952年4月，中国人民志愿军司令员彭德怀在回国治病前，叮嘱时任第十五军军长的秦基伟：“五圣山是朝鲜中部的关键，失去了五圣山，我们在两百公里范围内将无险可守。谁丢了五圣山，谁就要对朝鲜、对历史负责！”这个五圣山是个什么所在？为什么彭老总会如此重视呢？

五圣山位于朝鲜中部，海拔1061.7米。在此山南面的山脚下，有五个犹如张开的五指般的高地。上甘岭战役中双方殊死争夺的597.9和537.7两个高地就是其中的拇指和食指。五圣山西侧是斗流峰和西方山，三山唇齿相依，形成天然防线。如果斗流峰、西方山失守，五圣山就会陷入三面受敌的险境，要是五圣山失守，那斗流峰、西方山就会失去依托，整个朝鲜战场的中部战线便有全线崩溃的危险。可以说，五圣山、斗流峰和西方山一线，系战争与朝中命运于一身，其重要性无可匹敌。

负责防守这一地区的是以晋冀鲁豫野战军第九纵队为前锋的志愿军——第十五军，这是一支虎贲之师，他们虽然是第二批入朝参战的志愿军，但在历次作战中表现优异，获得彭德怀的高度赞扬。这支部队的军长就是秦基伟。

接受了防御五圣山地区的任务后，秦基伟根据战争发展的形势，经深思熟虑，提出了“积极防御、持久防御”的指导方针，要求建立起突不破的防线。经过讨论，最后全军确定了“寸土不让，坚决固守”的作战指导思想。

1952年4月20日，十五军接管了第二十六军东起五圣山，西至斗流峰、西方山，正面宽约30公里，纵深约20公里，总面积567平方公里的防区。此后，全军构筑了以坑道为骨干的支撑式防御工事，其阵容庞大，足以应对当时美军世界一流的武器装备。同时，还利用五圣山地区地形复杂、林深草密的特点，开展了被称为“冷枪冷炮运动”的狙击活动。

就这样，有利的地形，加上奋不顾身的战士，我军便谱写了上甘岭战役惨烈和辉煌的战绩，使上甘岭战役成为战争史上的众多奇迹之一，为世界上许多军事学者所研究。

第十一篇　九地篇：静动有致，首尾呼应

题解

孙武在本篇中主要提出了进攻敌国时在不同战地的战略问题。所谓的“九地”，是指进攻敌国的深浅，以及在不同地区的战略方针。本篇反复说明由于“九地”的不同特点和作用，应采取不同的作战方针。强调要造成敌人弱点，争取主动，动作迅猛地乘虚直入；在作战中要并气积力，运兵计谋，要善于指挥部队，要善于掌握全军。最后又论述了将帅的工作作风，深入敌国后的行动和行动的保密与机动。

“重地”则掠，“圮地”则行，“围地”则谋，“死地”则战。

经典再现

孙子曰：用兵之法，有“散地”，有“轻地”，有“争地”，有“交地”，有“衢地”，有“重地”，有“圮地”，有“围地”，有“死地”。诸侯自战其地，为“散地”。入人之地而不深者，为“轻地”。我得亦利，彼得亦利者，为“争地”。我可以往，彼可以来者，为“交地”。诸侯之地三属，先至而得天下之众者，为“衢地”。入人之地深，背城邑多者，为“重地”。行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为“圮地”。所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为“围地”。疾战则存，不疾战则亡者，为“死地”。是故“散地”则无战，“轻地”则无止，“争地”则无攻，“交地”则无绝，“衢地”则合交，“重地”则掠，“圮地”则行，“围地”则谋，“死地”则战。

所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。敢问："敌众整而将来，待之若何？"曰："先夺其所爱，则听矣。"

兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

凡为客之道，深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食；谨养而勿劳，并气积力，运兵计谋，为不可测。投之无所往，死且不北，死焉不得，士人尽力。兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，不得已则斗。是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信。禁祥去疑，至死无所之。吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐。投之无所往者，诸、刿之勇也。

故善用兵者，譬如"率然"；"率然"者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问："兵可使如'率然'乎？"曰："可。"夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

将军之事，静以幽，正以治。能愚士卒之耳目，使之无知。易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜；若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察。

凡为客之道：深则专，浅则散。去国越境而师者，"绝地"也；四达者，"衢地"也；入深者，"重地"也；入浅者，"轻地"也；背固前隘者，"围地"也；无所往者，"死地"也。

是故“散地”，吾将一其志，“轻地”，吾将使之属；“争地”，吾将趋其后；“交地”，吾将谨其守；“衢地”，吾将固其结；“重地”，吾将继其食；“圮地”，吾将进其涂；“围地”，吾将塞其阙；“死地”，吾将示之以不活。

故兵之情：围则御，不得已则斗，过则从。

是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。四五者，不知一，非霸、王之兵也。夫霸、王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，故其城可拔，其国可隳。施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。

投之亡地然后存，陷之死地然后生。夫众陷于害，然后能为胜败。

故为兵之事，在于顺详敌之意，并敌一向，千里杀将，此谓巧能成事者也。

是故政举之日，夷关折符，无通其使；厉于廊庙之上，以诛其事。敌人开阖，必亟入之。先其所爱，微与之期。践墨随敌，以决战事。是故始如处女，敌人开户，后如脱兔，敌不及拒。

古文译读

孙子说：根据用兵的原则，战地大致分为“散地”“轻地”“争地”“交地”“衢地”“重地”“圮地”“围地”“死地”等多种。诸侯在自己领地内作战，这种战地称为“散地”。进入别人国境不远的战地，称为“轻地”。那种我先占领于我有利，敌先占领于敌有利的战地，称为“争地”。我可以前往、敌人也可以来的战地，称为“交地”。多国交界，谁先得到便容易

取得天下支持的，为“衢地”。进入敌境纵深地带，穿过敌境许多城邑的地方，称为“重地”。山林、险阻、沼泽等这种难行的地方，称为“圮地”。进入的道路狭隘，回归的道路迂远，敌人用少数兵力就可以阻击我方大军的地方，称为“围地”。迅速作战便可生存，不速战就会灭亡的，称为“死地”。因而在“散地”不应交战，在“轻地”不要停留，在敌人占领“争地”时不可进攻，在“衢地”则要注意诸侯间的外交，在“重地”要掠夺粮草，在“圮地”则要迅速通过，在“围地”要用计谋，在“死地”必须殊死奋战才行。

古代善于用兵的人，能使敌人前后不能相互策应，大部队与小部队无法相互依靠，官与兵之间无法相互救援，军中上下难以相互统属，士卒溃散而不能集合，即使集合在一起也无法展开统一行动。作战的时候如果能造成有利于我的局面就立即行动，不能造成有利于我的局面就停止。或许有人问：“敌军人数庞大、队伍整肃，将要向我进攻，应该如何对付它？”回答是：“先夺走敌人所珍爱所依恃的方面，那么，敌人就只能被动屈从于我了。”

用兵的情理是贵在神速，就是要趁敌人措手不及的时机，从敌人意想不到的道路，攻击敌人未加戒备的地方。

进入敌国境内作战的一般规律是这样的：深入敌人腹地时军中要心志专一，那敌人就不能战胜己方；掠夺敌人富饶的乡野，就能满足三军的粮食给养；认真养练部队、不使他们疲劳，再不断鼓舞士气，积聚作战的力量；部署兵力、制定计谋的时候，要使敌无法测知我方虚实；把士卒置于无路可走的绝境，他们就会至死也不败退，死都不怕，那么士卒就会人人尽力作战。当士卒真正深陷危亡之境时就会无所畏惧；在无路可走的时刻反而军心稳固；进入敌境纵深处，士卒就会自然地相互依附而不敢涣散；在不得已的情况下必然会死战到底。因而，在遇到这些情况之后，军队即使不用整治也会加强戒备；不用鼓励，都愿意出力；不用约束，也能亲和互助；不用申令，也能遵守纪律。在军中禁止迷信占卜活动，士兵也不再疑虑，至死也不会逃

逸。士卒们不留多余的财物，并不是因为厌恶财物；士卒们不顾生命危险作战也不是因为不想活命。作战命令发布的时候，坐着的士卒们眼泪打湿了衣襟，仰卧的泪流满面。而一旦把他们逼到无路可走时，他们就会像专诸、曹刿一般的勇敢了。

善于用兵的人，他指挥的部队就如“率然”一样。“率然”是生活在常山地方的一种蛇。击打蛇的头部，它的尾部就会弹过来救应，袭击它的尾部，头部弹过来救应，如果击它的腰部，则头尾一齐弹过来救应。有人问：“军队有可能指挥得像‘率然’一样灵活吗？”回答是：“可以。”吴人与越人互相仇视，但是当他们同船渡河突遇大风时，他们互救时也会如同左右手一样熟练。因此，缚马埋轮，不是足以倚恃的稳定军阵的办法；要想让三军严整、勇敢得像一个人一样，要靠统兵治军有方；要让军队中勇敢的人和怯弱的人都能够发挥其战斗力，要靠巧妙地运用地形。所以古代善于用兵的人，他们能使部队携手作战如同一个人一样服从指挥，是因为将部队置于了不得已的情况下。

统率军队这种事，要沉着镇静而幽深莫测，公正而治理有方。要能蒙蔽士卒的耳目，使他们变得无知。经常改变所行之事，经常变更原本制定好的计谋，使人难以识破用意；驻扎地要经常变换，行军时要经常迂回绕道，使人无法捉摸真实意图。将帅给部队下达战斗命令，要像登高把梯子抽走一样使士卒有进无退；将帅与士卒深入诸侯重地，要准确捕捉战机发起攻势，焚掉舟船，砸烂锅灶；像驱赶群羊一样，赶过去，赶过来，让人们不明白到底要到哪里去。聚集起全军士卒，将他们置于危险的境地，这是将军的职责。各种地形的灵活运用，攻守进退的利害关系，士卒在不同环境中的心理特征，是领兵者不可不认真考察的事。

进入敌国作战时的规律是：进入敌境越深，军心越要专一；进入越浅，士卒反而越容易离散。离开本土穿越边境去其他国家作战的地方，称为“绝地”；四通八达的战地称为“衢地”；进入敌境纵深的地方称为“重地”；进入敌境不远的地方称为“轻地”；背靠险固前面道路又狭窄

的地方称为“围地”；无路可走的地方称为“死地”。

因此，作战时如果在“散地”，我将要统一士卒心志；在“轻地”，我要注意使部队保持连续行动，防止脱队；遇“争地”，我将在后面驱赶部队使他们加快速度；在“交地”，我就要慎重地加强防守；在“衢地”，我将巩固与诸侯国的联系；在“重地”，我将注意保证军需充足；在“圮地”，我将率部队迅速通过那里；在“围地”，我将堵住可逃生的缺口；在“死地”，我会向士卒表示必死的决心。

所以士兵的心理变化一般是这样的：被包围时就会合力抵御，不得已时就会殊死作战，处境危难时就非常听从指挥。

不了解各诸侯国企图的人，不能预定外交方针；不熟悉山林、险阻、沼泽等地形的人，不能领军作战；不用向导的人，就不能得地利。这几个方面，如果有一个方面不知道，就不能算霸、王的军队。所谓霸、王的军队，在攻伐大国时，行军迅猛使敌国来不及集结军队；兵威加之于敌人，敌人的外交就无法成功。因而不必争着与任何国家结交，也不需要培植他国的权威来辅助自己，只要多多施恩于自己的民众和士卒，把兵刃指向敌国，那么敌国城池就可以攻下，国都也可以毁灭。实行破格奖赏，颁发打破常规的政令，驱使三军部队像使唤一个人一样方便。授给任务，却不要说明意图；告诉办事者有利的条件，却不告诉他危险的一面。

把士卒投入危亡境地，士卒才会拼死奋战从而生存下来；把士卒陷于死地，他们必然舍命奋战得到生路。士兵们陷入危险境地，才能操纵胜败。

领兵作战这种事，就在于假装顺着敌人的意图行动，实际上却集中精锐兵力指向敌人一处，哪怕奔袭千里也可斩杀敌将，这便是所谓的机智能成就大事。

决定开战的时候，就要封锁关口，废除通行凭证，停止与敌国之间的使节往来。在庙堂上反复研讨战争计划。一旦敌人出现可乘之隙，就要马上攻入，首先夺取敌人要害的部位，最好不要与敌约期决战。将士在执行作战计划时要随敌情变化而灵活处置，来争取战争的胜利。因而，开始作战时要像处女一般沉静，使敌人放松戒备；然后如同脱逃的兔子一般敏捷出击，使敌人来不及抵抗。

前沿诠释

当事实无法改变时，我们就只有面对。要学会正视困难和现实，然后为改变不如意的现实而努力奋斗，这样才能“置之死地而后生”。

南北朝十六国时期，夏王赫连勃勃率领精兵两万攻入南凉境内，大肆掠夺，掳走了数不清的财宝和数十万头牛羊。

南凉国君秃发傉檀听说之后，立刻率领大军追赶。他的部将焦朗建议他守住赫连勃勃必经的险关，然后再想破敌的办法。因为赫连勃勃治军甚严，军队士气勃发，南凉军队怕是难以抵挡。

南凉的大将贺连笑话焦朗胆小：“焦将军怕什么，我军人数众多，赫连勃勃再强大，还有那十几万牲畜累赘，有什么可怕的。”

赫连勃勃听说南凉大军追来，开始想应对之策：如果迎战，南凉的军队人马太多，夏军怕会寡不敌众；要是退却，又舍不得掠夺来的珠宝和牲畜。想来想去，只能采取“置之死地而后生”这个办法，这样既能迎战，又可以不用丢弃那些到手的东西。经过仔细观察，赫连勃勃选择在阳武下峡与南凉军决一死战。此时刚刚初冬，阳武下峡的河水已经封冻，但是冻得不够结实。赫连勃勃命令士兵把峡中的冰块全部凿开，又让他们用所有的车辆把通道塞住，使得众将士没有退路可走，不战必死，战还可能有条生路。

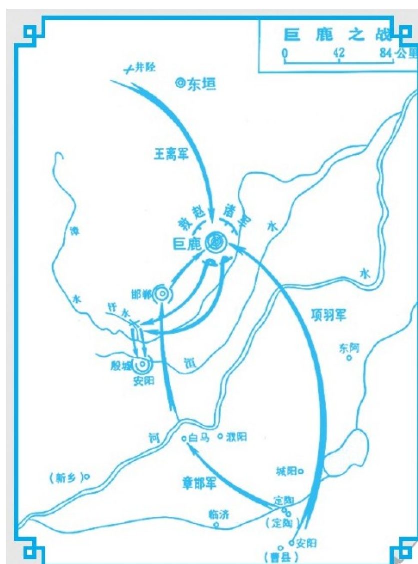


统万城遗址。此城遗址位于鄂尔多斯草原南部的萨拉乌苏河畔的沙漠之中，气势浩大，是1500年前北朝十六国时期的大夏国首都，俗称“白城子”，在今陕西省靖边县红墩界乡白城子村。

秃发傉檀率领南凉精兵追赶到阳武下峡，看见夏军退路已断，非常高兴，觉得这次一定能把夏军打败。但是他想错了，夏军因为没有了退路，为了求得一线生机，士兵个个奋勇拼杀，以一敌十。在作战过程中，夏王赫连勃勃左臂中箭血流不止，他都面无惧色继续拼杀，挥剑砍倒了一个西凉士兵。夏军看到他们的君主如此勇猛，军心大振，把南凉军队杀得溃不成军。赫连勃勃乘胜追击南凉军队八十里，仅有少数南凉士兵逃掉。

无独有偶，在历史上项羽也是使出过“置之死地而后生”计策的将领，同样地，他也成功了。

秦朝末年，天下大乱，各地诸侯起兵反秦。公元前208年，赵王歇被秦朝二十万大军围困在一个叫巨鹿（今河北平乡）的地方。双方兵力悬殊，赵王无奈，只好派使者向楚国求救。当时义军所立的楚国国君是楚怀王，他派宋义为上将，项羽为其手下次将，范增作为末将，率军六万前去解巨鹿之围。



巨鹿之战形势图。公元前208年，章邯率领二十万秦军围攻赵王歇于巨鹿，项羽用破釜沉舟法激励士气，以六万兵力大败章邯二十万大军。

救援大军行进到安阳的时候，宋义对秦军的威势感到惧怕，他下令安营扎寨，整整四十六天没有继续前进。项羽对此非常生气，大骂宋义胆小怯懦，一气之下杀死了他，并夺了宋义的兵权。楚怀王知道之后，没有责怪项羽，而是封他为上将军，并且还给了他两支起义军让他指挥。

项羽成为上将后，让两支起义军作为先锋渡过黄河，把秦军的粮道切断。然后，项羽率领全部的楚国主力渡河。渡过河后，项羽命令士兵把所有船只都凿穿，弄沉。项羽又让士兵将军营里烧饭的锅都打破，每个士兵的身上只带能支撑三天的干粮。项羽对他们说：“这次我们出兵巨鹿，只能进不能退，如果三天之内不能拿下巨鹿，我们就只有一死。所以我们必须击败秦军，好振我国威，告诉秦国我们楚国不是那么容易被欺负的，我们的盟国也不是那么容易被欺负的！”

项羽的这些话极大地鼓舞了战士们，楚军士卒听完都精神一振，拼死战斗，和秦军接战之后，九战九捷。这时候，燕、齐等各路援军

也前来助战，最终战胜了秦国的二十万军队，巨鹿之围由此而解。

项羽的破釜沉舟成就了他的英名，也使巨鹿之战成为古代军事史上的著名战例。将己方转置于绝境虽然代表着决一死战的决心，但这毕竟只是一时的英勇，深入敌军后还要有好的退路，能进能退才是军事家最重要的守则。

第十二篇　火攻篇：五火争锋，三思而行

题解

本篇讲述的是火攻，简单地介绍了火攻的对象、器具、所需时日以及火攻与内应外合。因为在《孙子兵法》成书之前，古代作战还很少有大规模火攻的经验，所以《孙子兵法》中总结的也不多。篇末的时候用“亡国不可以复存，死者不可以复生”警告明君良将，再一次显示了孙武对于战争的慎重态度。

发火有时，起火有日。时者，天之燥也。

经典再现

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，烟火必素具。发火有时，起火有日。时者，天之燥也；日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。火发兵静者，待而勿攻，极其火力，可从而从之，不可从而止。火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。昼风久，夜风止。凡军必知有五火之变，以数守之。

故以火佐攻者明，以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功者凶，命曰“费留”。故曰：明主虑之，

良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战；合于利而动，不合于利而止。怒可以复喜，愠可以复悦；亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之；此安国全军之道也。

古文译读

孙子说：火攻这种作战方法有五种，一是焚烧敌人的人马，二是焚烧敌人堆积之物，三是焚烧敌人的辎重，四是焚烧敌人的武库，五是焚烧敌人的粮道。实施火攻需具备一定条件，火攻用的工具平日必须准备好。发动火攻要依据一定的天时才行，具体点火也要有恰当的日子。所谓天时，是指干燥的天气；所谓恰当的日子，就是月亮运行到箕、壁、翼、轸四星所在位置的日子。一般在月亮运行到这四个星宿的时候，就是起风的日子。

一般在使用火攻的时候，要根据五种火攻引起的相应变化来采取措施应对。在敌人内部放火时，应当早派兵在外接应。火已烧起，敌兵却十分镇静的，要等待观察，暂时不要急于进攻；待到火势最旺时，能进攻就进攻，如果不行就停止。火也可从外施放，不必等人在内部接应，只要在恰当的时机放火就可以了。火要在上风向放，不要从下风向进攻。白天风刮久了，夜晚就容易停止。一般指挥作战一定要熟悉五种火攻所引起的情况变化，并根据其自然规律把握好火攻的时机。

所以说用火来辅助作战进攻的，明显地容易获胜，以水来辅助进攻的，攻势可以加强。水攻虽然可以阻隔敌人，不过不如火攻那样可以直接剥夺敌军实力。

战争胜利但不能因之建立功业、巩固政权的情况是非常危险的，这叫“费留”。因此说，英明的君主应该仔细考虑这个问题，贤良的将

帅应该认真研究这个问题。不是于国有利就不要贸然发动军事行动，没有必胜的把握就不要用兵，不是出现危险情况就不要作战。君主不能因为一时愤怒就发动战争，将领也不能因为一时恼火就下令出战。对国家有利才行动，对国家不利就应当停止。愤怒可以转化为高兴，恼火可以转化为喜悦，但国家因为随意作战而灭亡就不会再存在，死掉的人也不可能复活。因而，明智的君主应慎重地对待战争，优良的将帅也应该警惕贸然作战，这是安定国家保全军队的根本原则啊。

前沿诠释

世人经常会因为情绪、性格等因素，为逞一时之快，做出不利于己的事情，这样做只会把自己陷于不堪的境地。本篇很好地体现了孙子重利的原则，他认为行军打仗只有在合乎利益的情况下才能采取行动，而在不合乎利益的情况下，就不可随便采取行动，这也就是文中所谓的“合于利则动，不合于利则止”。不能简单地把利看做金钱、财富，它有着更广泛的含义，比如主动权、士气、人心、信誉、威慑等。同样，在兵法里，打仗也是有一定目的的，领兵者需要考虑为什么打仗，打仗是否对自己有利。如果有利，就主动出战；如果没有，那就尽量避免战争的爆发。孙子还提出人要懂得利用身边的东西提高自身的价值，聪明的人知道如何利用周围事物提高自己的地位，诸葛亮在这方面就做得很到位。

东汉建安十二年，刘备三顾茅庐请诸葛亮出山，任他为军师，请他负责操练蜀地军马。同年秋天，曹操命令夏侯惇为都督，夏侯兰、李典、于禁、韩浩为副将，率领十万大军前去征讨刘备。

当时诸葛亮刚出山不久，在军中没有威信，军中的很多人都不服他，认为他寸功未立凭什么就能当上军师，而且有操练军马的大权。刘备的两个兄弟关羽和张飞一直对诸葛亮不服气，不愿意听从他的安排。诸葛亮无奈之下只好动用了刘备给他的剑印来发号施令，关羽和

张飞两兄弟这才服从他的安排。



三顾茅庐。东汉建安十二年，刘备三顾茅庐请诸葛亮出山，任他为军师。

诸葛亮派赵云迎战夏侯惇，诱其深入。赵云对战夏侯惇的时候，假装敌不过，没打多久就后退逃跑，引诱敌军进入早就设计好的包围圈。夏侯惇要乘胜追击，副将韩浩说："我听说赵云是一员猛将，这么容易就输了逃跑，怕是诱敌之策，我们追上去可能会有埋伏。"夏侯惇傲慢地回答："赵云他们这么脆弱，就算是有埋伏，我还能怕了他不成？"他不听韩浩的劝告，执意追赶赵云到了博望坡。这时，只听一声炮响，刘备领兵冲出来，与夏侯惇的士兵战在一处。见刘备的兵力并不多，夏侯惇笑着跟韩浩说："这就是你说的埋伏吗？今天我要是打不到新野那里，就誓不退兵。"于是，他下令将士们继续前进，将刘备的兵马逼得不停地后退。此时天色已晚，乌云密布，又刮起了大风，夏侯惇不管不顾，只知催军快行。

等到副将于禁、李典追赶蜀军到达狭窄的地方的时候，他们发现两边都是芦苇。李典对于禁说："如果我们是被敌人欺骗，那现在就危险了。这里的道路狭窄，两边是山川，杂草树木又多，如果刘备他们用火攻，我们该怎么办呢？"于禁一听，吓得出了一身冷汗："你说得是啊，我马上去前面跟都督说，请你赶快止住后面的军队。"李典听完，就纵马到后方去制止兵卒前进："你们先慢点走，停一下。"但是因为士兵执行夏侯惇快行的命令，军队一下子根本停不住。于禁大叫："前面的军队和都督先停下。"夏侯惇问他这是怎么回事，于禁说："这里的道路狭窄，山川颇多，树木杂草丛生，我们要防止蜀军对我们进行火攻啊。"夏侯惇顿时醒悟，立刻下令后退。可是话还没说

完，四周就一片火光，两边的芦苇突然全被烧着。刹那间，狭道火光冲天，风助火势，越烧越猛。为了逃生，夏侯惇的兵马慌不择路，自相践踏。这时，赵云带人冲杀出来，将夏侯惇的军队杀得大败，夏侯惇只能冒着烟火逃走。



博望坡遗址。博望坡遗址位于河南方城县西南30公里处，北负伏牛山，南面隐山，西倚白河，为伏牛山延伸于此的漫岗，地势险要，为古“襄汉隘道”之通衢，素为兵家必争之地。

李典在后方觉得势头不对，正打算回头的时候，却被一队军队拦住，为首的将领正是刘备手下的力将关羽。李典纵马混战，最后夺路而逃。于禁见大火汹涌，烧掉了粮草和车辆，就沿着小路逃走了。夏侯兰与韩浩带人来抢救粮草，却在半路遇到了张飞。一阵厮杀之后，夏侯兰死于张飞的枪下，韩浩夺路逃跑。此战曹军大败而归。

火烧博望坡是诸葛亮出山的第一场大战，这场战斗不仅为他赢得了刘备的信任，同时也建立了他在军中的威信。诸葛亮借助地利以及诱敌之计成功地将夏侯惇军烧了个片甲不留。诸葛亮依靠的天时、地利恰恰就是孙武在火攻策略中强调的两种因素。

三国时期，蜀汉一直想恢复汉室正统，再次统一天下，因此诸葛亮数次率军向外征讨。为了保障北伐曹操无后顾之忧，蜀汉政权需要先平定南方。诸葛亮征讨南蛮的时候，对南蛮首领孟获采取捉住就放的方法来收服其心。孟获斗不过诸葛亮，七次出战七次被抓。

孟获第六次回去的时候，向乌戈国国君求救，乌戈国国君给了他三万藤甲兵协助作战。他带着这些人马来和诸葛亮对阵，把蜀军打得大败。藤甲兵的甲胄非常厉害，刀剑不入，而且遇到河水，还能脱下藤甲作筏渡河，因为藤甲是浸了油的，可以浮在水面上。这可让蜀军犯了难。大将魏延向诸葛亮报告了蜀军败仗的情况，有人劝诸葛亮说藤甲兵这么厉害，不如班师回朝。诸葛亮不肯，说："好不容易到了这里，怎么可以轻易退回去。"

为了能打赢藤甲兵，诸葛亮亲自去考察当地的地形。他找了许久，忽然发现一座山，这座山两边都是悬崖峭壁，只有中间一条大道，两边光秃秃的连草木都没有，他问当地的人这里是什么地方，别人告诉他这个地方叫做盘蛇谷。

诸葛亮说："这是老天帮助我啊，给了我成功的机会。"他回去之后，命令部将马岱准备竹竿、黑油车等东西，把这些东西放在盘蛇谷两边，又让赵云准备要用的东西守卫在盘蛇谷路口。之后诸葛亮下令魏延出去迎战藤甲兵，但是要每战皆败，而且要丢弃七个营寨，主要任务就是把藤甲兵引入盘蛇谷。



孟获，《三国演义》中的一个人物，是蜀地南中少数民族首领，曾经反叛蜀国，后被诸葛亮七擒七纵收服。

再说孟获这边，他带领藤甲兵取得胜利，十分高兴，得意地对乌戈国国王兀突骨说："恭喜贵军旗开得胜，藤甲兵强势，小小的蜀军怎么会是藤甲兵的对手！不过诸葛亮狡诈得很，而且惯用火攻，所以，我们和蜀军交战的时候，看到有树木杂草的地方，一定不要进去。"

兀突骨回答："你说得对，藤甲兵不怕水怕火，必须防范对方用火攻。"

后来，蜀军在与藤甲兵交战时果然是每战必败，而且一个月败了十五次，有七个营寨被藤甲兵占领。藤甲兵乘胜追击，行军途中凡是看见森林茂密的地方，兀突骨就命令藤甲兵停下。他让探子远望，看到树林里有军旗，就笑着对孟获说："你果然料事如神，蜀军真的在树木杂草多的地方埋伏。"

这天，魏延又来挑战，再次诈败盘蛇谷逃去，兀突骨率领藤甲兵

追杀，看到谷中都是悬崖峭壁，中间只有一条大道，两边没有杂草树木，便放心地率兵进谷。可是追到谷口的时候，却发现了大批黑油柜车，有人猜疑这是蜀军的粮草，兀突骨没有多想，继续前进。但是突然之间，他们口中的“粮车”全部起火。兀突骨见此正想逃，路的两边纷纷落下很多火把，火把落地又引爆了埋在地下的火药。藤甲兵被围堵在火焰熊熊的山谷中，浸油的藤甲反而助长了火势，一个个都被大火烧死。而孟获这次又被诸葛亮活捉。这次，他终于臣服于蜀国。将官们全部拜服在地，赞道：“丞相知己知彼，神机妙算，鬼神莫测！”

透过这个战例，我们不得不赞叹诸葛亮的神机妙算。从五行的角度看，火必然克木，所以想要用火攻的话就必然要借助有利的地形，否则很难达到预期的效果。诸葛亮发散了思维，避开了一般人以为的草木葱郁地带，反而选择一个光秃秃的山谷作为火攻场所，这一巧思实在是火攻中的妙计。

第十三篇　用间篇：五间俱起，无可阻挡

题解

本篇首先着重论述的是了解敌人内部情况对于行军作战的重要性，但因当时间谍刚开始出现，尚欠相关的经验教训，所以只是提出用间的重要性和五种间谍的名称，以及保密的纪律，间谍的任务和使用反间之重要。最后以殷之用伊尹、周之用吕尚为例说明观点，其实两人都不过是普通的老百姓，不担任任何官职，也不了解统治阶级内部的情况，是不恰当的举例。

五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。

经典再现

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金。内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家。相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者不可取于鬼神，不可象于事，不可验于度，必取于人，知敌之情者也。

故用间有五：有因间、有内间、有反间、有死间、有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。因间者，因其乡人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，

为诳事于外，令吾间知之，而传于敌间也。生间者，反报也。

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者皆死。

凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。

必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也。因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事可使告敌；因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。

昔殷之兴也，伊挚在夏；周之兴也，吕牙在殷。故惟明君贤将能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

古文译读

孙子说：大凡出兵十万的战事，出征超过一千里，百姓的耗费、公家的开支，每天就要耗资千金；国家内外动荡，运输军需物资的队伍不得不在路上疲惫地奔波，因而不能安心从事耕作的将有七十万家。相持数年只是为了争夺一朝一夕的胜利，如果因为吝啬爵禄金银，不愿使用间谍以至于探听不到敌方实情的人，是不懂仁爱到了极点啊！这种人不配统领军队，不配当君主的辅臣，也不能取得最后的胜利。所以英明的君主、贤能的将帅，之所以动辄就能战胜敌人，成就高于一般的人，原因就在于他们事先了解到了敌情。要想事先了解敌情，不能从鬼神那里取得，不可从往事中去找相似的例子，也不能用度数去验证，一定要从人那里知道才稳妥。这种人，就是了解敌情的人。

打仗时使用的间谍有五种：有因间、内间、反间、死间、生间。五种间谍一齐使用，就没人能知道其中的奥秘，这便可称为神妙的纲纪，是国君的重要法宝。所谓因间，就是利用敌国的乡人做间谍；所谓内间，就是利用敌国在朝的官员做间谍；所谓反间，就是利用敌方派来的间谍，让他们反过来为我效力；所谓死间，就是故意在外散布假消息，让我方间谍明白并且故意传给敌方；所谓生间，就是能活着回来报告敌情的间谍。

所以军中诸人，没有比间谍更亲信的了；军中的奖赏没有比奖赏间谍更丰厚的了；军中的机密没有比用间这件事更加机密的了。不是圣明睿智的人不能使用间谍；没有仁义的人不足以驱使间谍；没有精微奇妙的分析判断能力，就不能真正解读间谍提供的情报。微妙啊，微妙啊，在作战过程中无处不用间谍。用间谍执行任务时尚未实施却先被人知道，那么间谍以及他告诉过的人都要被处死。

凡是要攻击某敌军，夺取某座城邑，斩杀敌方某个人，一定要事先了解敌方戍守主将、左右亲信、传达报告的官员、守门的官吏、宫中近侍官员等人的姓名，命令我方间谍一定要查探出来。

同时还要查出敌方派来我方的间谍情况，得到敌方间谍之后要用重金收买他，诱导他为我所用，这样，就可以使用反间了。从反间了解到敌方的一些情况，就可以依据这些从敌方找到恰当的人选，就能够使用乡间、内间了。从反间那里了解到情况之后，死间就可以散布假情报，并传给敌人；由于从反间了解了情况，生间就能够避开危险如期回来报告。这五种间谍的情况，君主必须了解，要了解到用间谍情况关键在于反间，所以反间的待遇不能不特别优厚。

从前在商朝兴起的时候，伊尹在夏当间谍；后来周代兴起的时候，姜子牙在殷搜集情报。因此，明君贤将中，能够用有智谋的人去做间谍，必定会成就大功。这是军事中的要点，军队行动要以它为依靠。

前沿诠释

在本篇中，孙武提出了用间的广泛性，连普通百姓都能算在其内。间谍不仅具有广泛性，还有很大的破坏性，能左右一场战局，甚至是国家的命运，所以说“间”是作战时非常重要的一种手段，而防止间谍也是每个国家必须要注意的。

公元前232年，秦国兵发两路攻打赵国。一路军队由邺（今河北临漳西南）北上，袭扰赵国的国都（邯郸）；另一路由上党出井陉（今河北井陉西北），企图捣邯郸之背。当秦军走到番吾（现在河北省平山县南）的时候，赵国大将李牧率军进行顽强抵抗，再加上邯郸有漳水和长城为依托，秦军一时难以突破。李牧根据实际情况决定对秦军采取各个击破的方针。他部署大将司马尚在长城一线坚守，自己率军北进，攻打北边来进犯的秦军。两军在番吾交战，秦军大败。之后李牧立刻班师回到长城，与司马尚联合抵抗南路而来的秦军，再次战败秦军。李牧因此威名远播，秦军以后遇到李牧的军队就退走。



李牧（？—前229），战国时期赵国良将，战国四大名将之一，生平未曾有败绩，因秦国纵离间计而被赵王所杀。

赵军虽然连番胜利，但是也因为多次交战而损失惨重，几乎将国

力消耗殆尽，想组织远程追击是不可能了，只能暂求自保，退守邯郸。秦军的退走，为赵国赢取了短时间的平稳，因为当时韩、魏两国已经臣服于秦国，听从秦国号令一起攻打赵国；所以李牧在国防上不仅要抵御强秦，还需要率军向南抵御韩、魏的攻击。

三年后，赵国的国力日益衰微，内忧外患不断。这时，秦国乘机派王翦率领大军直下井陉（今河北井陉县），杨端和率河内兵卒，共领兵几十万围攻赵都邯郸。赵国再派李牧为主将，司马尚为副将出战。秦军上次和赵国打仗已经吃过亏，大将王翦知道李牧是个强大的对手，只要赵国有李牧在，秦国就难以在战场上获得胜利，于是他将这些情况报告给秦王。秦王分析了一下，决定使用反间计。

秦国派奸细进入赵国，花重金买通了赵王的近臣郭开，让郭开在赵国散布谣言，说李牧和司马尚见赵国国势衰微，要勾结秦军背叛赵国。赵王听到这些谣言后也不加调查就派人去取代李牧和司马尚的位置。李牧重视大局，坚持“将在外，君令有所不受”，不肯卸下兵权。于是赵王暗中布置圈套捕杀了李牧，司马尚也被废弃不用。

赵国大军失去了李牧和司马尚的指挥后，变得不堪一击，仅仅三个月后就被秦军击溃，国都邯郸也被秦国攻下。赵国公子嘉逃到代（今河北蔚县东北）称王。公元前222年，秦灭代，俘虏公子嘉，赵国最终灭亡。

李牧没有死在战场上，却死在了自己人手中，着实可悲。但从客观的角度说，李牧的死却是秦赵交战的必然。李牧之死对赵国来说，其损失不可说不大。从领导者的角度来说，这件事带来的教训是用人应该坚持“用人不疑，疑人不用”，这样才可以做到无视或者利用敌方的反间计了。

秦末诸侯起义中，刘邦先入函谷关，占据关中，之后项羽才入关。此前楚怀王曾与诸侯约定，谁先打入函谷关，谁就做关中王。但

是当时项羽力量庞大，刘邦就是先入关也不敢称王，但他并不是没有称王的野心。



鸿门宴遗址。遗址位于临潼县新丰镇鸿门堡村，距秦兵马俑博物馆2.5公里处。

项羽的亚父范增看出了刘邦的野心，多次警告项羽杀掉刘邦，但是项羽重义气下不了手。后来，在“鸿门宴”上，范增屡次暗示项羽下手，项羽依旧没有动手，反而让刘邦逃脱。范增气得明斥项庄暗骂项羽：“竖子不足与谋，夺项王天下者，必沛公也。”

公元前204年年初，楚军多次切断了汉军的粮道，范增再次劝项羽乘机杀了刘邦，项羽还是没有动手。刘邦来向项羽求和，项羽很快同意了。范增说：“汉易与耳，今释弗取，后必悔之。”

为了防止范增一再劝说项羽杀害自己，刘邦派谋士陈平对项羽跟范增使用离间计，散播范增和汉王有勾结的谣言。项羽真的中计，居然以为范增勾结了汉军，便夺了范增的兵权。范增一看项羽剥夺了他的兵权，知道自己不受信任，一怒之下告老还乡，临走的时候说：“天下大势已经定了，君王你好自为之吧！”结果范增在告老还乡的路上因为病发而死。

范增意料得不错，他死后两年，项羽的军队就被汉军包围击败，项羽也落了个乌江自刎的下场。历史上的“楚汉战争”以刘邦胜利告终，从此开始了辉煌一世的大汉王朝。刘邦总结项羽失败的教训说：“项羽有个谋士范增却不能信任，所以才被我消灭啊。”

间谍一般都是由人来充当，但是在一些特殊的情况下，事件、物件等也可以被利用作为间谍，起到破坏离间作用。

民国时期，某市博物馆被盗，几件镇馆之宝都不见了。警察来现场勘探，最后得出的结论是，这绝对不是一个人做的，一定是一群偷盗的行家团伙作案，因为破坏保安系统、打开保险锁、车子接应等，至少需要四五个人才行，一般的小偷做不到。

为了寻到这些珍贵的东西，政府开始悬赏，博物馆馆长也接受了采访。

他说：“这次丢失的十三件物品个个价值连城，尤其是那个翠玉戒指，它是举世无双的精品，喜好收藏的人一定不要收藏，因为那个戒指实在是太好，任何人都能看出它的与众不同和非凡价值。”

这期采访播出后不久，案子就被破了。

作案时没有留下任何线索的盗贼团伙为何会被发现呢？原因就在那枚翠玉戒指上。就是这枚戒指导致了盗窃团伙内部不和，最终内讧，自相残杀，引起了警方的注意，最终被一网打尽。

其中一个受伤的盗贼说：“当时我和一个同伴进入博物馆，我只拿走了十二幅画，没拿别的东西。但是博物馆馆长说丢了戒指，其他同伙非要我们交出戒指，连我的朋友都不信任我了。但是我真的没有见到什么戒指啊，我没有拿啊！”盗贼情绪有点失控。

博物馆馆长验收了失而复得的十二幅画后，说：“他确实没有拿戒指，因为这个戒指是我乱说的，根本没有。”

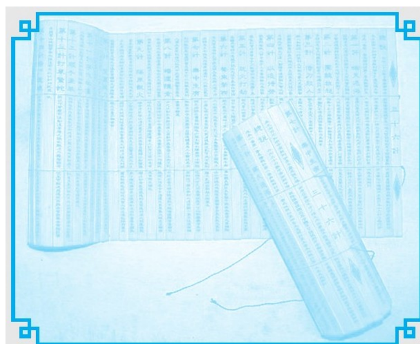
一枚子虚乌有的戒指离散了一个盗贼团伙，可见物的“离间”效果也非同凡响。

三十六计

《三十六计》：中国古代兵法思想的集大成者

《三十六计》是我国古代的一部兵书，它总结了古代卓越的军事思想和丰富的斗争经验，在中国人心目中占据着非常重要的地位，是中华民族的文化遗产之一。此书继承了中国人一贯的谨慎、客观的思维模式，是一部非常具有中国特色的兵家谋略典籍。它与《孙子兵法》共称为中国兵学上的两大奇书，并被三十几个国家印制成不同语言流传在世界各地。

“三十六计”一语的诞生，要比成书时间早上很多。这句话最早出现是与南朝宋将檀道济（？—436）联系在一起的。据《南齐书·王敬则传》：“檀公三十六策，走为上计，汝父子唯应走耳。”这句话的大意为：失败已经成为定局，任何人都已经无力回天了，现在只有退出是最明智的做法，这才是上上策。之后这句话不断被后人沿用，在宋代惠洪的《冷斋夜话》就出现了“三十六计，走为上计”一句。到了明末清初，各种著作中大量引用此语。于是有心人就采集群书，编撰出一本真正的《三十六计》。但此书为何时何人所撰已难确考。



三十六计竹简。

《三十六计》原书按计名排列成六套内容，分别为胜战计、敌战计、攻战计、混战计、并战计、败战计。前三套是行军作战处于优势时使用之计，后三套则相反，是我军处于劣势时使用之计。每套计策各包含六种，总共六六三十六计。每计后面都配有解说，依据《易经》中的阴阳变化之理进行解读，同时兼及古代兵家关于刚柔、奇正、攻防、彼己、虚实、主客等对立关系相互转化的思想。这些计策都含有朴素的军事辩证法的因素。在解说之后又有按语，引证战例作为说明，多是宋代以前的战例和孙武、吴起、尉缭子等兵家的精辟语句。除了这些内容以外，全书还有总说和跋。

为了便于人们熟记这三十六条妙计，有位学者在三十六计中各取一字，依序组成一首诗：金玉檀公策，借以擒劫贼，鱼蛇海间笑，羊虎桃桑隔，树暗走痴故，釜空苦远客，屋梁有美尸，击魏连伐虢。

三十六计汇集了我国古代兵家诸多计谋，是军事谋略学的宝贵遗产。在当代，国内外的军事机关和院校都把它视为必读教材，而现在的《三十六计》更是涵盖了几乎所有的领域，无论是商界还是职场，甚至是生活中都有“三十六计”的身影，《三十六计》甚至还被拍成电视剧。

现传的《三十六计》通行版本来自于1941年成都兴华印刷厂所用土纸翻印的一本书。1941年在分州（今陕西省分县）某书摊被发现，

由一名叫做叔和的人收藏，据说其书封面有“三十六计”标题，旁注“秘本兵法”，并标注着原书是手抄本的说明，抄本前面部分“都系养生之谈，而末尾数十篇，附抄三十六计，解释皆用兵法，然后知其果为兵法也”。在解放后，收藏者在1961年的《光明日报》上撰文对此书进行了介绍，之后又将土纸本赠送给中国人民解放军政治学院。从此以后，这版《三十六计》便通行开来。

吴起：《三十六计》思想来源之一

《三十六计》一书中，曾多次引用吴起的精辟语句以及战争思想，显示出二者思想的相承性。作为一部博百家之长的兵书，《三十六计》可以说是中国兵法界的奇葩，而成就这朵奇葩的就是孙武、吴起和尉缭子三人。

《三十六计》的成书受吴起的影响比较深，无论是在战前还是战后，三十六计在战争进行过程中体现出了战前的严谨、战中的迅猛以及战退的有序。正如韩非子所说的“战阵之间，不厌诈伪”一样，深刻地体现出了古代战争中的智慧。而吴起这位战国初期的著名的政治改革家，卓越的军事家、统帅、军事改革家，也受到了后世的尊崇，他所著的《吴子》与《孙子》合称《孙吴兵法》，是中国古代又一部重要的军事典籍。

吴起从小就喜欢用兵，一心想成就大名。《史记·孙子吴起列传》与《儒林列传》中都记载了吴起在鲁国曾经求学于曾子门下，后来吴起到魏国之后又拜子夏为师，因此吴起可算作是孔门的再传弟子。因此，吴起学说对于研究孔子及早期儒家学者对军事的态度和素养具有非常重要的说明和参考作用。



吴起（约前440—约前381），战国初期著名的改革家、军事家，与孙子并称“孙吴”，著有兵法《吴子》。

公元前412年，齐国进攻鲁国，鲁国国君任用吴起为将，率领军队与齐国作战。吴起在治军方面秉承了严于己而宽于人的策略，与士卒同甘共苦，士兵十分感恩，都能为他拼死作战。吴起率领鲁国军队到达前线以后并没有急于作战，而是先向齐军表示愿意谈判，对齐军“示之以弱”，中军留下老弱士兵守备，给对方造成一种“弱”“怯”的假象。吴起用这种手段麻痹了齐军将士，骄其志，懈其备，之后就出其不意地率领鲁国精壮之军突然向齐军发起猛攻。猝不及防的齐军被打得大败，伤亡过半，鲁军大获全胜。从此以后吴起平步青云，但他的得势却引起了鲁国群臣的忌惮，于是各种诽谤纷纷而起。最后鲁君也有了疑虑，不得已辞退了吴起。

吴起离开鲁国后，前往魏国为将。在魏国，吴起因善于用兵、廉洁公平而得到士卒的拥护，终于得到了魏国国君魏文侯的信任并被任命为西河（今陕西合阳一代）的守将，由他主持防御秦国和韩国的工作。

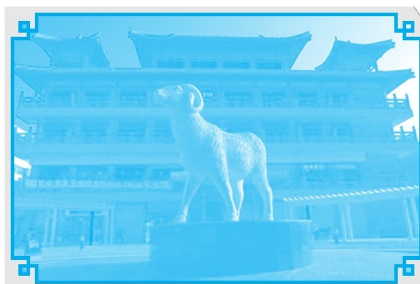
魏文侯死后，吴起就专心辅佐魏文侯的儿子魏武侯。但因为宰相公叔对吴起十分忌惮，时常想加害吴起，吴起被迫离开魏国到了楚

国。

在楚国，吴起被任为宰相，他针对楚国的情况进行了一系列变革，严明法令，撤销繁冗官吏，废除较疏远的公族，将节省下的国家钱粮用在了供养战士上。在吴起的努力下，楚国平定了南方的百越；兼并了北方陈国和蔡国，又击退了韩、赵、魏的扩张；征伐了西部的秦国。因此诸侯都害怕楚国的强大，而楚国的贵族也想谋害吴起。

公元前381年，楚悼王死后，公族责成率领众大臣叛乱，攻击吴起。吴起被逼无奈之下只好跑到楚悼王的尸体旁伏在尸体上，意在让叛军投鼠忌器。但是那些追杀者还是放箭射死了吴起，有些箭还射到了悼王的尸身上。悼王葬后，太子登上王位，即楚肃王。他就派令尹（楚国的最高军政官员）将那些因射刺吴起而同时射中悼王尸体的人全部捕杀。因为吴起之死，楚国被诛灭宗族的有七十多家。

吴起的一生可以说是非常坎坷，政治生涯起起浮浮，但他在政治、指导战争诸方面却积累了丰富的经验。他把这些经验深化为军事理论，著成《吴子》一书。《吴子》的主要谋略思想是：“内修文德，外治武备”。吴起强调军事行动必须有坚强的后盾才行，要在国家和军队内部实现协调统一之后才能对外用兵。他提出，一旦国家出现“四不和”的情况，就不能出兵打仗，由此可以看出吴起对于作战的慎重态度。他同时又强调必须加强国家的军事力量。



吴起街景。吴起县位于陕西省延安市的西北部，相传战国名将吴起曾在此驻兵戍边，为纪念而

命名吴起。

吴起还继承了孙武的“知己知彼，百战不殆”的思想。《三十六计》的“料敌”篇就强调领兵打仗必须充分了解和分析敌情，又指出六种情况的国家不能轻易与其作战。

吴起认为战争是千变万化的，为将者要根据不同的情况随机应变，这在他的“应变”篇中有具体的论述。该篇介绍了出兵打仗时如果出现仓促间遭遇强敌、敌众我寡、敌突然进犯、敌拒险坚守、敌断我后路、四面受敌等情况，军队应对的战法和胜敌的策略。而这一思想也被《三十六计》所收纳，从而形成了《三十六计》独特的行兵方式。

吴起在“治兵”“论将”和“励士”三篇中阐述的主要是治军思想。他认为，一支军队作战能否攻无不克，并不完全取决于数量上的优势，更重要的是依靠军队的质量。质量高的标准是：要有英明勇猛的将领，要有训练有素的兵士，要有统一的号令，要有严明的赏罚。在这些因素里，吴起非常重视将帅的作用，尤其是将帅在谋略方面的作用。他强调好的将帅应有优良的品质和作风，重视士卒的训练，提高实际作战能力，强调赏功以励士兵。这也再次论证了《孙子兵法》与《三十六计》之间的紧密联系。

瞒天过海：掩饰本相，直取目的

题解

“瞒天过海”这个典故中所说的“天”并不是“上天”，而是指“天子”，所以说，“瞒天过海”是指欺瞒自己的上司。作者以此为题，并不是指自欺欺人，而是阐述了迷惑敌方的一种手段，这种迷惑是从人的直观感觉出发的，人的主观判断往往容易造成错觉，而这种错觉则被作者描述为“瞒天过海”。

下文所说的“备周则意怠”，就是从主观上出发，很多人都会依赖于前者，从而导致自主防御能力逐渐下降，在时间的推移下，防御就会出现漏洞，而思维却还停滞在“严密”上，就容易疏忽，导致被敌方瞬间突破，所以历史上的“闪电战”才会频繁出现。“常见则不疑”则是在数量上引起的一个质变，这种质变会让人麻痹大意，其意思是指，如果一个人经常看见某一种现象，那么他就不会去怀疑了，这也是司空见惯一词的由来，而作者正是针对人的这一特性来用于军事的。这种迷惑现象被很多军事名家所利用，这也是一种主观上的麻痹。

经典再现

备周则意怠，常见则不疑。阴在阳之内，不在阳之对。太阳，太阴。

古文译读

防备得非常周全时，更容易对细节麻痹大意；经常看见的事情，也常会失去警戒。秘密不一定藏在隐秘的地方，反而常常潜藏在公开的事物里。当公开暴露的事物发展到极端时就会变成最隐秘的潜藏状态。

前沿诠释

说到“瞒天过海”四个字，人们往往会想到“掩耳盗铃”“欺上瞒下”或者“僻处谋命”等词语。但是，前者与后面几个是不同的。“瞒天过海”是一种作战时的谋略，虽然它跟后者都包含着欺骗的意思，但是本质上还是有所区别的，不能混为一谈。这一计作为《三十六计》的开篇，着眼于人们观察处理世事时的错觉，一个人对于某人或者某事的习惯深信不疑之后就容易对其放松警惕，别人就可以借此乘虚而入，掩饰自己真正的目的，出奇制胜。

魏公子无忌是魏昭王的小儿子，昭王去世后，继位的魏安王封公子无忌为信陵君。信陵君谦逊友好，尊敬士人，很多人都愿意和他结交，因此他聚有门客三千人。

信陵君听说魏国有一名叫做侯嬴的隐士，已经七十岁了，是大梁夷门的守门人，于是就派人送厚礼，想邀请侯嬴。但是侯嬴不接受，理由是自己这几十年一直重视操守品行，不能因为贫困就接受信陵君的钱财。于是信陵君大宴宾客，借机请侯嬴来做客。等到很多人就座后，信陵君就亲自牵马去请侯嬴。侯嬴看到信陵君来请他，穿着破旧的衣服就上车了，而且直接坐到车子的上位，根本没有谦让。侯嬴偷偷观察信陵君的情态，见他表情恭敬，丝毫没有表现出不满。车子行至半路，侯嬴说：“我的一个朋友在街市的肉铺里，您能不能顺便把我送到那里？”信陵君爽快地绕路，把侯嬴送到了他的朋友那里。侯嬴下车拜访他的好友朱亥，故意和朱亥说了很长时间的话，暗中则观察信陵君的表情，信陵君的脸色始终是温和的。



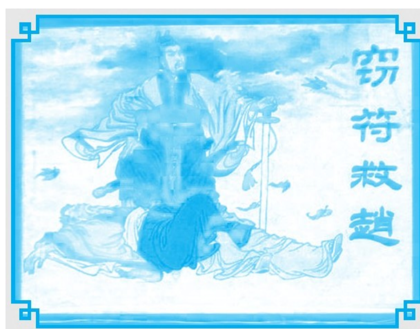
信陵君与侯嬴。信陵君以谦逊的态度，结交侯嬴，最终侯嬴成为信陵君府中的上等宾客。

宴会上，魏国的贵族、官员都坐满了厅堂，等着开宴，但是此刻的信陵君却手执辔头，在大街上等待侯嬴。随从的人都暗暗骂侯嬴，侯嬴却不以为然，继续和他的朋友闲聊着，过了许久才辞别了朋友上车。到了信陵君的厅堂之后，侯嬴坐在上座，信陵君把他的朋友一一介绍给侯嬴。宾客们都诧异：信陵君怎么把这个穷老头叫了来，还让他坐上座？宴席上，信陵君到侯嬴面前恭敬地敬酒。侯嬴说："公子，侯嬴本是一个守门人，您却屈尊来接我。在路上，我本不该说起拜访朋友的事情，但是公子却特意带我去拜访朋友。不过侯嬴这么做却是为了成就公子的名声，所以才和朋友交谈了很长时间，也借机观察了公子的态度，没想到公子非常恭敬。街市上的人都在说侯嬴是小人，却认为公子宽厚仁义。"宴会结束后，侯嬴成为了信陵君府中的上等宾客。

某天，侯嬴对信陵君说："我那天在街市上拜访的朋友朱亥，是个非常贤能的人，因为隐藏在市场，所以世人不知道他的才华。"于是信陵君立刻拜访朱亥，并邀请他为自己效力，但朱亥从未接受。

魏安王二十年，秦国派兵攻打赵国，包围了赵国的国都邯郸。赵国平原君的夫人是信陵君的姐姐，平原君多次写信给魏国，希望魏国可以发兵帮助赵国。魏王接到了信之后发兵十万让老将晋鄙带领援救赵国。秦王知道了这件事，于是派人警告魏王，谁要敢援助赵国，攻打完赵国后，就攻打援助赵国的国家。当时的秦国很强大，魏王害怕了，便阻止晋鄙大军继续前进，把军队留在邺城筑垒，打着援助赵军的名义观望秦赵两国的形势。

平原君派使者去见公子无忌，使者对公子无忌转述了平原君的话："赵胜之所以攀附公子结为姻亲，是觉得公子高尚仁义，能解救他人于水火之中。现在邯郸朝不保夕，魏国答应援救却迟迟没有动静，公子你就是这样救人于危难之际的吗？就算是公子不打算救我，可是你连自己的亲姐姐都不管了吗？"信陵君听完这些，内心非常惭愧和忧虑，他多次劝说魏王出兵救助赵国，但是魏王胆小，就是不为所动。



窃符救赵。魏安厘王二十年，秦军围困邯郸，魏惧秦不敢出兵救赵。情急之下，信陵君以国家利益为重，置生死度外，借魏王如姬手窃得兵符，夺取兵权，完成了救赵的使命，也巩固了魏的地位。

信陵君见魏王根本没有救助赵国的意思，便冲动地决定自己带着手下的宾客去抗击秦国，与赵国共存亡。临走的时候，他路过侯嬴的门口，对侯嬴说了自己的打算，侯嬴平静地说："公子努力抗秦吧，老身年老体弱，不便随公子前去。"信陵君离开之后，走了没多远，心里很不痛快，他想：自己平常也待侯嬴不薄啊，我前去抗秦活着回来的

几率几乎没有，他连一言半语都没留给我，难道我平常有什么照顾不周的地方吗？于是信陵君又让车子折返，往侯嬴住的地方驶去。侯嬴再次见到信陵君时就笑着说：“我就知道公子会回来的。公子的仁义厚道大家都知道，所以赵国有了灾难，公子一定会同赵国共存亡。但是公子这么做有什么用呢？秦军强大，你的做法就等于把肉投给饥饿的老虎，毫无效果。你自己去拼命，还供养我们这些门客做什么？我没有多和公子说话，我想公子会回来找我的。”公子对着侯嬴再拜道：“希望先生赐教。”侯嬴屏退左右，然后悄悄对公子说：“公子，我听说晋鄙的兵符放在魏王的卧室里，魏王最宠爱的姬妾是如姬，她每天都能出入魏王的卧室，能够很容易地把兵符偷出来。如姬的父亲三年前被人杀害，她说过，谁能帮她报了杀父之仇，她可以为其做任何事情。如姬曾经和公子哭诉过此事，公子派人为她报了仇，如姬对你感恩戴德，会为你做任何事情的。现在只要公子向如姬开口，请如姬帮助盗取兵符，她一定会同意的。只要得到了兵符，就可以指挥晋鄙的军队，这样就能打退秦军，援救赵国了。”公子听从了侯嬴的建议，去找如姬帮忙，果然得到了魏王的兵符。

得到了魏王的兵符，信陵君要起程，侯嬴对他说：“将在外，军令有所不受。如果公子把兵符递给晋鄙，他们验证了兵符的真实性之后还会去请示魏王，那公子的麻烦就大了。我的朋友朱亥可以同你一起前往，他是个大力士，如果晋鄙不听从，那么就可以让朱亥杀了他。”信陵君听完就哭了，侯嬴以为他怕死，信陵君说不是怕死，而是因为晋鄙是魏国的老将，就怕他不听从，得被迫杀掉他。随后信陵君就邀请朱亥和他同行。



虎符。虎符是古代皇帝调兵遣将用的兵符，用青铜或者黄金做成伏虎形状的令牌，劈为两半，其中一半交给将帅，另一半由皇帝保存，只有两个虎符同时使用，才可以调兵遣将。

到了邺城，信陵君假传魏王的命令取代晋鄙。晋鄙果然对此事怀疑，要求请示魏王，于是朱亥打死了晋鄙，信陵君拿着兵符掌握了十万大军的指挥权。他对士兵们说："父子都在军中的，父亲回去；兄弟都在军中的，哥哥回去；独生子没有兄弟的，回去赡养父母。"最终留下八万精兵去援救赵国。在魏军的进攻下，秦国被迫解围退兵，从而保全了赵国。赵王平原君亲自到边境迎接公子无忌，并且说："自古贤德的人没有比得上公子的。"

这便是一个很典型的运用"瞒天过海"计策的战例，在历史舞台上有无数豪杰曾用过此计策，或能成就大业广受赞誉，或因被看穿而功亏一篑。无论多么高明的计谋，都有失败的可能，毕竟计谋是人发明的，所以实施时还要靠人。同样的计策，也许在这朝便取得成功，但下一代便被反歼。切记，天时，地利，人和。

如今的商场变幻莫测，明争暗斗诡秘奇异，各式各样的巧谋妙计与兵战相比，恐怕也是有过之而无不及的。瞒天过海之计就是其中最常被使用的计谋之一。

商战中运用"瞒天过海"之术，首先要做到"瞒骗"一节。如果一切内

情都摆在明面上，被对方了解得一清二楚，那么“海”就很难“过”了。其次，瞒骗后表现出的现象要非常逼真，才能使对方从心理上没有丝毫防范，为计策的继续实施打好基础。最后在策略具体执行时，要注意不能出现漏洞，善始善终将其贯彻完整。

美国人哈里是第一次世界大战期间世界著名的宣传奇才。当时的哈里只有十五六岁，为了谋求生计，就在做工的同时卖一些柠檬水赚钱。可是卖柠檬水的生意并不好做，有时一天下来也卖不出几瓶。哈里对自己的生意惨淡的状况很不解，于是开始苦思良策。他花了很长一段时间去了解当时观看马戏表演的观众的需求，发现许多观众在看马戏时只喜欢吃一些零食，如葵花籽、花生米等。而这些是很难改变的习惯，因而影响到了柠檬水的销售。那怎么才能让观众接受柠檬水呢？哈里经过苦思，终于想出了一个策略。

哈里想到：人渴了就要喝水，如果让人们口渴，那么柠檬水不就有用场了吗？于是他购买了一些生花生米，然后加入大量的食盐将其炒熟，再分成适量的许多包。第二天，他站在马戏团门前开始了赠送花生米的活动。他站在门口大声喊道：“快来看马戏表演啊，我们为每人赠送一包花生米。”

马戏团的观众本就多，加之人们爱吃花生米，哈里的免费花生米就赠送一空。观众们边看马戏边吃着哈里赠送的花生米，很快许多人都感到口渴，这时候哈里马上不失时机地叫卖起柠檬水来。结果柠檬水的生意一下子红火起来，平时要卖一个月才能卖完的柠檬水在半天的时间里就全部销售一空了。就这样，哈里向他的“宣传奇人”生涯迈出了第一步。

哈里赠送花生米的行为就是一种假象和瞒骗。花生米多盐促使观众对柠檬水产生了需求，其实这就是哈里的一种欺骗手段，只不过，他的欺骗是建立在消费者愿意接受的基础上的。所以说，商战中采用“瞒天过海”这种计策，瞒骗的手段和方法要特别注意不能有危害

性。如果为了满足自身利益，不择手段地坑蒙拐骗，损人利己，最终只能自食恶果。

围魏救赵：直挖本源，反败为胜

题解

“围魏救赵”的本意是从本源上解决问题，找出进攻方的后方弱点，从而迫使对方放弃进攻。孙子曾经对田忌说：“要理顺乱丝和结绳，不能用拳头打，只能用手指慢慢解开；排解搏斗纠纷，只能动口劝说，不能上前动手。面对敌人，应当避实就虚，攻其要害，使敌方受到挫折，敌人被牵制住时，围困就可以自解。”这些话放到现在，用唯物辩证法来阐述便是：抓住主要矛盾。

使用“围魏救赵”这一策略的时候，需要注意三个方面：

1.避实击虚。用兵的规律是攻打敌人的薄弱之处而不是坚实之处。

2.以攻为守。敌人来打时，一味地抵御一般只会陷入被动挨打的境地，要利用一切机会发动进攻，变被动为主动。

3.以迂为直。战争中，最直接的战斗方式不一定最有效，就如同爬山，离山顶最近的路不一定最好，也许某些路虽然远点，却更具有安全性。

经典再现

共敌不如分敌。敌阳不如敌阴。

古文译读

进攻敌人兵力集结的部位，不如打击敌人兵力分散的部位。攻打正面的强敌，不如攻打后方或侧翼的弱敌。

前沿诠释

对敌作战要灵活，不能硬碰硬。敌人强大，就要想办法躲过他强横的地方，并且分散他强大的地方；敌人弱小，就要抓住时机消灭掉，不让其有任何逃跑的机会。

公元前345年，魏惠王出兵攻打赵国，报丢失中山的仇。中山原本是东周时期魏国北边的一个小国，后来变成了魏国的领土，但是赵国乘魏国国丧期间抢占了中山，激怒了魏国上下。魏国大将庞涓认为中山不过是个小地方，而且距离赵国很近，要想报仇的话，与其去直接夺回中山，还不如去攻打赵国的首都邯郸，这样不仅夺回了中山，还给了赵国沉重的一击。魏王听完庞涓的意见后非常高兴，立刻拨给庞涓五百战车，任命他为将。庞涓率军直奔赵国邯郸，将邯郸围了起来。赵王求齐国来救援，许诺解围后以中山之地相送。齐国便令田忌为将、孙膑为军师带兵去救赵国。

孙膑跟魏国大将庞涓本是同门，都熟悉兵法，庞涓出师后侍奉魏国。他认为自己的能力比不上孙膑，因此非常嫉妒孙膑。后来庞涓就将孙膑骗来，用恶毒的刑罚折磨孙膑。孙膑装疯卖傻才逃过一劫，并被齐国使者所救。

田忌和孙膑到达赵国的时候，田忌想直接向邯郸进军，孙膑制止他说："现在魏国精兵倾国而出，贸然迎战没有好处，不如我们转而去攻打魏国。那庞涓就只能回师解救，这样一来邯郸之围必然自解。我们再在中途伏击庞涓，一定能获胜。"田忌觉得有理，就按照孙膑说的

办。庞涓果然率军回救魏国，在归途中受到齐军的伏击。因为魏国士卒长途跋涉，疲惫异常，所以被齐军打得溃不成军，庞涓也狼狈地逃回魏国。齐军大胜而回，赵国的邯郸之围也解了。这就是历史上著名的“围魏救赵”。十三年后，齐魏两国再度交战，这次庞涓兵败自刎，孙膑也因此名扬天下。



围魏救赵。公元前345年，魏国包围了韩国首都邯郸，赵王向齐国求助，齐国的孙膑以救魏之计解了赵国邯郸之围。

其实，“围魏救赵”的战术不仅能运用在战争中，也可应用于其他地方。

西汉汉惠帝的时候，平阳君朱健智慧超群，为人正直，而且敢说真话。太后的宠臣辟阳侯想和朱健结交，但是朱健不肯迎合。朱健的母亲去世时，因为家境贫寒，他没有钱给母亲办丧事，辟阳侯知道后就送去了一百两黄金。其他人看到辟阳侯送钱，也纷纷送给朱健钱财。



汉惠帝（前211—前188），西汉第二位皇帝（前195—前188），他是汉朝开国皇帝刘邦的嫡子（次子），母亲吕雉，在位7年，死时年仅24岁。

后来，朝廷有人告发辟阳侯，惠帝为此大怒，宣布要处死辟阳侯。吕太后虽然宠爱他，但是因为羞愧，不敢去求情。而朝廷里的官员很多人都受过辟阳侯的伤害，更没有人为他说话了，反而都希望辟阳侯早点死去。

辟阳侯让人去找朱健，希望朱健可以出手搭救。朱健却回答说："你犯的是死罪，我不敢管。"但是暗地里，朱健却去求见惠帝的宠臣闳孺，对他说："天下人都知道你得到惠帝的喜爱，现在辟阳侯快要被处死了，人们都说是你在惠帝面前说了他的坏话。要是辟阳侯真的死了，吕太后肯定会迁怒于你，而且还会想方设法杀了你，那么你也离死不远了。与其等死，你不如去为辟阳侯求情，这样皇帝就会放了辟阳侯。如果真这样，太后也会宠信于你，你以后就得到了太后和皇帝两个人的宠信，何乐而不为呢？"闳孺听完这些，内心恐慌，就按照朱健说的去做。惠帝真的听了他的话放了辟阳侯。

朱健想救辟阳侯，却不能自己直接出面求情，那样的话，很可能

他也被连累杀头。大臣们对辟阳侯有所怨恨，自然也不会出面帮助。要是找闳孺，以朱健的地位，就算是说得口吐莲花，闳孺都不会去为辟阳侯求情的。所以，朱健故意说些让闳孺害怕的话，以吕太后为后台，这样，他就不得不为辟阳侯求情了。朱健这一招“围魏救赵”用得真是恰到好处。

太平天国后期，因为领导集团内讧，革命力量被削弱了很多。1860年，清朝派和春等人带领数十万大军进攻太平天国的都城南京。清兵人马众多，将南京层层包围，情势十分危急。为了解救南京，洪秀全召集诸位将领商量对策，但是大家一时间都想不到什么好的办法对付清军。



李秀成（1823—1864），太平天国将领，1851年参加太平军，作战机智勇敢，是太平天国后期的重要将领。

这时候，年轻的将领李秀成对洪秀全说：“现在清军兵马众多，我们不能与其硬碰硬。希望天王可以拨给我两万兵马，让我偷袭清军的屯粮之地杭州。这样敌人一定会率兵去杭州救援。天王可以乘这个时候突击，而我也会立刻带兵回到南京，这样我们就对清兵形成前后夹击之势，从而解南京之围。”听完这些话，翼王石达开也表示愿意带着一队人马协同作战，其他将士都认为方法可行，有两位王爷率兵突

围，胜利的把握提高了很多。但是洪秀全为人好猜忌，怀疑李秀成和石达开是想乘机逃脱，所以一直没有表态。

李秀成知道洪秀全所想，立刻跪倒在地上泪如泉涌：“天王，天国现在危在旦夕，我如果有二心，对得起这些拼死的将士么？”石达开也跪在了地上，苦苦恳求。

洪秀全见此局面，终于同意二人出兵。这年正月初二的时候，因为正值过年，重重围住南京的清军自恃兵多，也略有松懈。

半夜时分，石达开、李秀成各率领一队兵马从敌人封锁薄弱的地方突围。清军见是小股部队突击，没当回事，也没有派人去追击。

两支队伍突围后，兵分两路，石达开向湖州方向走，李秀成则奔赴杭州。到达杭州后，李秀成发现杭州是清军的重要粮草基地，守备森严，他发动的几次进攻都失败了，只好坚守阵地，不轻易进攻。转眼三天过去了，李秀成心里万分焦急。突然，一场大雨毫无预兆地下起来，城内的守军因为李秀成的军队久攻不下，又是个下雨天，便都躲进屋子休息。因为这几天总是要防备李秀成的攻击，守城士兵都非常疲倦，倒地就睡。李秀成借助这场大雨，派一千多人偷偷爬上城墙，打开城门。大军冲入城内，将城里的守军一网打尽。李秀成这样就攻破了杭州。

为了让围困南京的清军知道杭州失守的消息，李秀成下令烧毁清军的仓库。和春听到消息之后火速回杭州救援。洪秀全见敌人部分人马离开南京，便下令出击。李秀成烧掉清军粮仓后，马上带兵抄近路回到南京。此时石达开也带着部队回到南京，两路兵马在一处会合，而且巧妙地避开了回救杭州的清军。

这时，城内外的太平军对南京的清军已经形成夹击之势，清军根本没有想到形势会变成这样，在太平军的合击之下，阵脚大乱，死伤

无数，南京之围也因此得解。如果不是“围魏救赵”这个计策，恐怕太平天国会更早被灭亡了吧。

无论是平阳君还是李秀成，都通过“围魏救赵”这一计策来找回失地，最终赢得胜利。一场战争也好，一盘棋也好，即使布置得再缜密，也有它的弱点与短处，围魏救赵正是通过打击敌方的短处来缓解我方承受的压力，以此来造成对方的慌乱和行动上的错误，最终赢得胜利。

借刀杀人：巧借他人，背后操纵

题解

“借刀杀人”，顾名思义是假借他人之手除去自己的敌人，这种方法可以运用蛊惑、反间、引诱、强制等手段达到目的，而且不容易暴露自己，可以说是一个完全之策，但运用之人要有很强的策划能力，否则也容易引火烧身。与“借刀杀人”异曲同工的是“借鸡生蛋”。

在商业方面，“临渊羡鱼，不如退而结网”。只有行动起来才能创造财富，但结网本身就是投资，对于那些“白手”之人还是过于困难，这就出现了一条商场上的潜规则：卖蛋不如养鸡，养鸡不如借鸡。“借鸡生蛋”、借他人之财成就自己的事业梦本身就是一条妙计。但是“借鸡生蛋”要看准目标，并且要有长远的目光和坚持不懈的毅力，否则容易鸡飞蛋打。

经典再现

敌已明，友未定，引友杀敌，不自出力。以“损”推演。

古文译读

敌人的情况已经明了，但是友方的态度尚未确定，我们可以利用友方的力量去消灭敌人，而自己却不需出力。这是从“损”卦推演出的计策。

前沿诠释

“借刀杀人”是非常狠毒的一计，字面意思是借助别人的手去杀另一个人。在政治上，这一计经常被用于封建官吏之间的尔虞我诈；在军事上，则是借助第三方的力量，或者借助敌人内部的矛盾，达到取胜的目的。所以，人们一定要知道如何识别这个计谋，免得被人利用，吃了大亏时，都不知道是怎么回事。

春秋时期，齐景公任命晏婴为丞相。晏婴对齐国忠心耿耿，他所忧虑的是，齐国有三个人扰乱朝纲：一个叫公孙捷，一个叫古冶子，一个叫田开疆。这三个人个个勇猛，人称“齐国三杰”，齐景公非常喜欢他们。也正是因为如此，三人在齐国为所欲为。晏婴觉得齐国留他们不得，打算伺机杀掉这三个人。

一天，鲁国的君主鲁昭公来齐国访问，齐景公设宴款待。齐国由晏婴执礼仪，鲁国由叔孙蜡执礼仪。“三杰”佩剑站在堂下，态度很是傲慢。这时，晏婴心生一计，觉得这正是除掉他们的好机会。于是晏婴起身对大家说：“大王园中的金桃熟了，我去摘几个请二位国君尝尝鲜吧！”齐景公听了就下令让人去摘。晏婴说：“不必劳烦他们了，金桃珍贵，别被他们弄坏了，还是臣亲自去摘。”不多时，晏婴端着盘子献上六个桃子。这六个桃子硕大无比，而且香气扑鼻，让人忍不住想去尝一口。齐景公问为何不多摘几个，晏婴推托说还有一些没熟，所以就没有摘。他说完便献给齐景公、鲁昭公一人一个。鲁昭公觉得这金桃味美极了，边吃边夸。齐景公说：“这桃子实在难得，叔孙大夫天下闻名，当吃一个。”叔孙立刻谦让道：“我的才能不及晏丞相，应当他吃才是。”晏婴也推辞。齐景公见二人推辞，就说：“你们二人如此谦让，那罚每人饮酒一杯，吃金桃一个。”两位大臣谢过齐景公后，把桃子吃了。

此时，盘子里的桃子只剩下了两个，晏婴对齐景公说：“这还有两

个桃子，请您传令，谁功劳大，就让谁吃。”于是齐景公就传令下去。



“三杰”听到之后立刻上前争桃。三勇士二桃，按照功劳大小食桃，这就意味着谁的功劳最小谁就吃不上桃子。于是三个人各言其功，谁都不希望做那个功劳最小的人。

晏婴（前578—前500），春秋后期齐国的重要政治家、思想家、外交家，以生活节俭、谦恭下士著称。

公孙捷最先开口：“有一次，我和大王出去打猎，突然从林子中跑出一只猛虎，我冲上去，打死了老虎，救了国君。难道我不该吃这个桃子么？”晏婴赞扬道：“公孙勇士冒险救我君王，功不可没，该赐桃子一个。”公孙捷拿过桃子，十分得意。

古冶子一看这情况，立刻站出来说：“打死一只老虎有什么了不起。我当年送国君渡过黄河的时候，一只大鼋咬住了国君的马腿，把马和国君拖了下去。是我奋不顾身跳进黄河里，舍命杀大鼋，救了君主。我有没有权利吃这个桃子？”齐景公说：“当时如果不是将军救助本王，我早就不能坐在这个位置上了。所以这个桃子理应你吃。”于是另一个桃子就到了古冶子的手里。

田开疆看到桃子没有了，急得大喊大叫："我当年讨伐徐国，出生入死，俘虏众多徐兵，就连临近的两个国家也望风归附。这功劳难道还不能吃个桃子么？"晏婴急忙说："田将军功不可没，但是桃子已经没有了，等到下次金桃成熟，您再品尝吧，您先喝杯酒。"田开疆没有接酒杯，而是气呼呼地说："我一生南征北战，军功无数，却吃不到一个桃子，在两位国君面前受到这样的屈辱，还有什么颜面活在这个世上。"说完就拔剑自刎了。公孙捷看到他这样，也拔剑而出："我的功劳没有田兄大，却吃到了桃子，田兄劳苦功高却吃不到，我没有脸活在这个世上了。"然后也自刎了。看到两人自杀，古冶子立刻大喊："我们三人是结义兄弟，发誓同生共死，如今他俩已死，我还有什么颜面活在这世上。"说完，也拔剑自刎了。

为了一只桃子转眼死了三个人，鲁昭公为此目瞪口呆，半天才站起来说："这三位勇士有万夫不当之勇，如今却为了桃子死去，真是可惜啊。"齐景公也发出一声长叹。这时，晏婴站起来说道："他们都算是有勇无谋的人，我国不缺少智勇双全的人。像他们这样的武夫莽汉，少几个也没事。各位别扫了兴致，还是继续饮酒吧。"



二桃杀三士。春秋时齐景公将两个桃子赐给公孙接、田开疆、古冶子论功而食，三人弃桃自杀。

其实，晏婴早就物色了一位文武双全的大将，就是春秋时期闻名诸侯的大将田穰苴（即司马穰苴）。晏婴早就料到这三个人会因为炫耀自己的功劳而抢食桃子，勇士相争，必以兵剑。三人纷争已起，交出桃子就说明自己的功劳不大，这些勇士宁愿杀个你死我活，也不愿交桃受辱，因为辱是勇士最大的忌讳。很多勇士会选择以死免辱，田

开疆便是如此。致人于死，则辱人者为不仁不义，不仁不义又甚于受辱，那么，辱人者又有何脸面活在世上？余下的两位勇士也被道义逼得自杀了。可以说，不管用哪种方式解决，三勇士都难免一死。

现在很多人看完这个故事会觉得很搞笑，三个大男人居然为了争夺两只桃子而自刎。但是晏婴“借刀杀人”这招的毒辣确实得到了淋漓尽致的表现。此外，唐朝大将史思明也是个惯用“借刀杀人”之计的高手。

公元736年，史思明因为欠官府债款逃到了北边的奚族地区，被当地的奚族人抓住。奚族人一向排外，就想杀死史思明。但史思明没有害怕，反而装出一副镇定自若的样子，对奚族人说：“我是大唐派来跟你们和亲的使者，你们要是杀了我，就是得罪了大唐。”看他一本正经的样子，奚族的王居然信以为真，就以贵宾的礼节接待他。

奚族的王惧怕唐朝的势力，决定派一百人跟着史思明去拜访大唐皇帝。史思明说：“你派的一百人都是浅薄之人，这样的人怎么可以去见大唐皇帝。听说你手下有个人叫做琐高，才华超群，为什么不派他去呢？这样才能表现出你们的诚意。”

奚族的王觉得他说得有道理，便让琐高带着三百人随史思明去拜见大唐皇帝。

一行人进入大唐地界，快走到卢平的时候，史思明暗中叫人去见这里的守将裴休子，对裴休子说：“奚族所派的精锐部队马上就要来了，他们顶着朝拜天子的名义来偷袭卢平，你要做好准备，不等他们动手就先杀掉他们。”



史思明（703—761），唐朝叛将，宁夷州突厥人，居营州柳城（今辽宁朝阳），其貌不扬，懂六蕃语，与安禄山为同乡。

裴休子收到消息后信以为真，在奚族人进入卢平后，他就将那三百人杀了个一干二净，只留下琐高一人。

史思明把琐高押送到幽州节度使张守珪那里。张守珪见奚族最有才的琐高被活捉，认为史思明是个人才，并且上奏朝廷，对其大加夸赞。

后来，在张守珪的推荐下，唐玄宗召见了史思明，对他非常欣赏，先后任命他为大将军、北平太守。

史思明智斗奚族人，又利用裴休子的手杀死奚族的三百人，献出琐高，得到张守珪另眼相看，从此节节高升，没想到到一招“借刀杀人”开启了他的仕途之路。

以逸待劳：以静制动，用精取糟

题解

本计策的宗旨在于不断地让敌方奔劳，以达到疲惫敌方的目的。“以逸待劳”是三十六计中最为悠闲的一计，但这种休息不是懒的表现，而是为了更好地攻击，所以以逸待劳也是很多军事家的制胜法宝，是以不变应万变的最直接体现。

“以逸待劳”成就了很多的防守名将，这些名将的故事告诉我们：“以逸待劳”可用于积极防御困敌，逐渐消耗敌人的有生力量，使之由强变弱，而我方因势利导又可使自己由被动变为主动，这样一来，不直接进攻，也一样可以取胜。

经典再现

困敌之势，不以战；损刚益柔。

古文译读

应用造势的方法使敌人陷入困窘之地，而不是诉诸直接的战斗；损毁消耗刚强的敌方，壮大柔弱的我方。

前沿诠释

“以逸待劳”这一计指的是采用人为手段调动敌人的方法。兵书上

说："凡先处战地而待敌者佚，后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。"意思是：凡是在战地待敌到来的，就安逸而有精力；而后来赶到仓促应战的则必然疲劳。所以说，凡是善于作战的人，都是能够调动敌人却不为敌人所调动。兵书上说的只是单纯的战场上的劳逸形势，而广义的"以逸待劳"不仅仅是选好地形等待敌人，还包括要以不变应万变，抓住中心，控制好周围的局势。

1369年春，明征虏副将军常遇春患暴疾而亡，明太祖非常悲痛，让自己的外甥李文忠代替了他的位置，并且命李文忠发兵攻打庆阳。李文忠到达庆阳的时候，听到探子回报：元将脱列伯围攻大同，大同危在旦夕。李文忠思索之后对诸将士说："将在外，君令有所不受。现在大同被围攻，我们应该马上去救援。否则如果我们先攻打庆阳，脱列伯就会拿下大同。"于是，李文忠率领军队赶赴大同。

李文忠军队走到一个叫马邑的地方的时候，与元平章刘帖木率领的数千人相遇。双方展开激战，元军大败，刘帖木被活捉。李文忠率领明军走到白杨门，在那里安营扎寨。当晚天降大雪，将山上变成一片雪白。

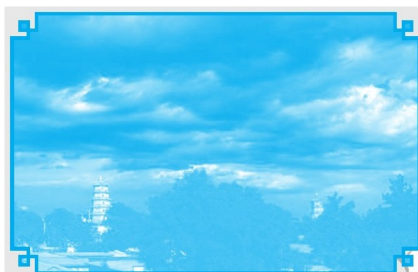


李文忠墓。明岐阳王李文忠陵建成于洪武十九年（1386），明成化和清光绪年间两次重修神道。现存面积14000平方米，前部为神道石刻，中部为享殿遗迹（台基已复原），后部为墓冢。

李文忠扎营之后非常小心，他带着几个随从到白杨门附近巡视，发现雪地上好像有人的踪迹。他立刻回营，下令大军即刻拔营前进了五里地，然后再安营扎寨。有人问他为什么，他说："我勘察过，雪地上有人走过的痕迹，估计最开始扎寨的地方是元兵伏击的地方，很危险。现在在这里还好些，不过我们还是不能放松警惕，元军非常狡猾。"当夜脱列伯的军队果然来偷袭，却被李文忠打退。第二天天刚破晓，李文忠就派两营的战士去攻打元军，杀了很久都未分胜负。有人劝李文忠发兵去救援，他却没有这么做，而是继续等。几个时辰后，元兵累得疲惫不堪，李文忠趁此时机率领两路大军对元兵左右夹击。突然被夹攻的元兵惊慌失措，阵脚大乱。

元兵首领脱列伯见势不妙，打算骑马逃跑，李文忠看见了，上前一枪刺在他的马背上。脱列伯被受惊的马抛下马背，被李文忠活捉。见己方首领被捉，元兵纷纷请降，李文忠大胜。李文忠之所以可以取得胜利是因为先派小股部队把元军搞得疲惫不堪，让大股部队乘机休息，等到元军疲惫的时候，再让大股人马出去将其歼灭。

"以逸待劳"通常指两军打仗时敌我双方的状态。在交战中一定要分清，哪方是逸，哪方是劳，不然的话会吃大亏。



涿州是一座具有2300多年历史的文化古城，历史悠久、人杰地灵、经济发达、文化灿烂、古迹众多。因其独特的地理位置和丰富的历史文化资源，素有"天下第一州"的美誉。

北宋初年，宋大将曹彬率兵收复幽州、蓟州等地，又往涿州的方向前进。涿州的契丹大将耶律休哥手中兵马不多，不敢和宋军的大队兵马交锋，只派出一部分人截击宋军的粮草。契丹萧太后接到耶律休哥的消息后，亲自率兵到涿州增援。耶律休哥知道太后来增援，一下子有了作战的底气，他在涿州采用佯攻的办法消耗宋军的实力。宋军迎战的时候，契丹军队立刻假装被打退；等宋军开伙做饭的时候，契丹大军又过来骚扰；晚上宋军睡觉的时候，他们又在外面击鼓呐喊，等到宋军迷迷糊糊起来迎战，却发现外面一个人也没有。这样反复几天，契丹人把宋军弄得吃也吃不下，睡也睡不着，精神极度不好，根本无心迎战。正在这时，耶律休哥听说萧太后的救援部队已经到达了涿州，当然宋军也听说了。曹彬和其他人商量说："现在的情况不好，我看不如我们退兵，调整几天，时机适当了再出击契丹。"其他将领也表示同意，认为现在的宋军不足以和契丹兵马对抗。于是曹彬下令退兵。没想到这一退兵，宋军慌乱不已，都觉得大势已去，很多士兵开始溃逃。耶律休哥乘胜追击。疲惫的宋军根本没法和强壮的契丹兵马相抗，只能继续后退。退到沙河的时候，看到追击的兵马还远，曹彬下令生火做饭。没想到宋军刚要吃饭契丹兵马就追来了，宋军只好扔下饭碗，慌忙渡河逃跑。这一仗，契丹军队获得大胜。本来耶律休哥兵马少，是处于劣势的，但是他们用骚扰的战术折腾得宋军疲惫不堪，之后又主动进攻取得胜利。这就是兵法中说的"逸能劳之，乘劳可攻"。此仗不可谓不漂亮，通过少数精锐来消耗敌方全部主力的体力，与游击战术有异曲同工之妙。"敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追"，再等到援军到达后，全力进攻。

公元前154年，汉景帝命周亚夫率军迎击以吴王刘濞为首的七国叛军。周亚夫清楚，敌人兵力强大，硬碰硬不是办法，便在河防聚兵，不去应战，过段日子等敌人的锐气衰落了再做打算。

此时，叛军正在猛烈进攻梁国，梁国情况危急。梁王非常着急，多次派人向周亚夫求援，都被周亚夫拒绝。梁王为此非常生气，上书

汉景帝说周亚夫见死不救。汉景帝和梁王是兄弟，碍于兄弟之间的情分，便命令周亚夫速速去救梁国。



周亚夫（前199—前143），江苏沛县人，西汉开国功臣周勃的儿子，西汉著名的军事家。

周亚夫接到了圣旨之后依然迟迟不肯发兵。景帝的使者大怒，说周亚夫眼里没有皇帝，居然抗旨不遵。周亚夫说：“陛下将军队的指挥权给予我，我就有权控制整个军队。军队如何出击要看战场的具体情况。将在外，君令有所不受。梁国危急，但是粮草充足，而且也有守军，抵抗十多天不是问题。我的军队远道而来，疲劳不堪，而叛军此时正强大，不适合交战。我军需要调整一下，再根据具体情况出战。”使者见周亚夫态度如此也没办法。

周亚夫不救梁国的消息传到了叛军的耳朵里，叛军以为是周亚夫胆小怯懦，就毫无顾忌地攻打梁国。就在叛军对救援人马疏于防范的时候，周亚夫突然派出一股精兵切断了叛军的粮道。叛军失去粮草，不可能打持久战，只得放弃梁国，回来攻打周亚夫。周亚夫知道叛军粮道被自己所截，肯定急于结束战斗，因此他总是高挂免战牌，避免

两军正面交锋。叛军远道而来，本身就疲惫，周亚夫还三天两头弄个小偷袭，导致敌军战斗力日益衰微。

几天后，周亚夫故意制造出防御放松的景象，叛军上当，被引诱得主动进攻。等叛军进入周亚夫大营的时候，周亚夫布置的伏兵突然涌出，围剿了叛军。叛军在这场战役中损失惨重，刘濞也拔剑自刎。

这又是一个“以逸待劳”的经典战例，周亚夫在敌方松懈大意之时，整军待发，用计谋迫使对方溃不成军，最终获得胜利。

趁火打劫：乘敌之危，就势取胜

题解

“趁火打劫”的意思是：趁别人家里失火，一片混乱，无暇自顾的时候，去抢他们的财物，借机捞一把。这四个字如果用于军事方面，就是在对方遇到困难的时候，趁机制伏对方。

所谓的“火”，就是指困难。困难有很多，古代经常说的内忧外患，这就算是“大火”了。“内忧”包括天灾人祸、朝廷腐败、民不聊生，等等；“外患”包括外族入侵、战火不断，等等。对方有内忧，就占领他的土地；对方有外患，就争夺他的百姓。《孙子兵法·计篇》云：“乱而取之。”在对方危难的时候进军，肯定能取得最后的胜利。

经典再现

敌之害大，就势取利，刚决柔也。

古文译读

在敌方出现危难时，就要乘机进攻以夺取胜利。即以下乾这一阳刚之卦冲决上兑这一阴柔之卦。

前沿诠释

本计的重点在于一个“火”字，只有敌方起火了，我方才好趁机打

劫。而这种“火”可以是内部的矛盾，也可以是其他势力的入侵，甚至还可以向对方引火，让对方烧起来。施展此计策的时候，一定要注意时机，不可过早也不可过晚，要适时出现。同时，趁火打劫还要看清双方实力的对比，正所谓瘦死的骆驼比马大，如果小势力强行吞并一个比自己强大的势力，就可能导致消化不良，如此一来就会引火烧身。而针对这一情况，往往需要引入一个同自己实力相当的势力前去探路。这样一来，起火方就会将矛头直指第一家，我方就免受正面冲击，还可以趁机消耗双方的实力，坐收渔人之利。当然，此个策略也有一定的风险，即起火方直接被探路方给吃掉，导致我方扑空。所以选择的时候一定要慎重，消息一定要准确。

东晋名士王羲之在临沂当太守的时候，曾经巧判过一个案子，被当地许多人称颂。

当地有个叫唐兴的人从小母亲早亡，由父亲把他养育长大。有一天，唐兴的父亲在山上不小心摔死在山涧里。唐兴很难过，想找一块好的地方把父亲安葬，但他家贫如洗，实在买不起坟地。有的乡亲为他出主意说：“财主牛鲁家的祖坟里还有一块空地，今天是他母亲的八十大寿，你不妨去和他说说，没准他心情好，看在乡里乡亲的面子上施舍给你一块地。”无计可施的唐兴只好去找牛鲁。牛鲁很爽快地答应了唐兴的请求，但是提出了条件，就是唐兴要送一壶好酒给牛老太太祝寿。大家知道了，都说牛财主心地善良。乡亲们帮助唐兴安葬了父亲，又凑钱买了壶好酒，让唐兴给牛财主送去。



王羲之，字逸少，号澹斋，祖籍琅琊临沂（今属山东），是我国东晋著名的书法家，有“书圣”之称。

这件事本该就这么结束，但是没想到后来又起了风波。五年后，唐兴靠着自己的勤劳买了几亩地，盖了几间房子，还娶了媳妇，小日子过得有滋有味。牛鲁看到唐兴的生活好转，就开始动脑筋想掠夺他的田产。

一天，牛鲁带着一群人闯进了唐兴的家，对唐兴说：“恭喜唐兄发财，这几年你的日子过得不错，俺的日子却困难了。没办法，你前几年借俺的账，现在该结清了吧？”唐兴不知道他说的是哪笔账，于是不解地问：“牛老爷，什么时候的账啊？”牛鲁奸笑着说：“唐兄真是贵人多忘事。五年前，你爹埋在哪里了？”唐兴说：“在你家祖坟的荒地上啊。当时你把这块地施舍给我，说让我送一壶好酒给你母亲祝寿，这事情就算了结了。”

牛鲁一下子变了嘴脸：“你倒是说得好听，我说要一‘湖’酒，你却只给了我一壶酒了事。先不说洞庭湖，就是咱们这里的唐家湖，你算算是多少壶酒？”唐兴一听差点气炸肺，指着牛鲁的鼻子大喊：“你怎

么能这么算。你这个小人，我不会还这个无中生有的债。”牛鲁大怒，指挥打手对唐兴拳脚相加，又把唐兴家里值钱的东西统统掠走，扬长而去。

唐兴将一纸状词呈送到了王羲之面前。王羲之知道唐兴受了委屈，然而牛鲁为人刁钻狡猾，想要让他服输，需要“以其人之道还治其人之身”才行。他听说牛鲁养的鹅很好，脑海里立刻浮出一计。于是，王羲之故意挑了一天到牛鲁家拜访。牛鲁一看是太守来了，立刻恭谨接待。王羲之对他说：“下官生性爱鹅，听说你养了许多鹅，所以想用自己的手书来换你的一河鹅，不知道你意下如何？”

牛鲁一听心里乐开了花，他知道王羲之一字千金，用一只鹅换其笔下的字，简直是得了天大的便宜。于是第二天一大早，牛鲁就挑选一只上好的大白鹅去拜见王羲之。



王羲之书法。王羲之是东晋著名的书法家，图为他所写的《兰亭序》的部分。

王羲之看到鹅之后，夸赞道：“真是好鹅，不知道你其他的鹅是不

是也这么好。”牛鲁赔着笑脸说：“小人家的鹅都是这般，那时大人吩咐要一只活鹅，所以今天就只带来一只。要是大人喜欢，小人过几天再送几只过来便是。”王羲之听完，脸色一凛，拍着桌子吼道：“好你个牛鲁，竟然敢欺骗本官！本官的手笔就值这一只活鹅吗？本官要的是一河鹅，你却只送一只，你这样做该当何罪？”牛鲁也来劲了：“大人，天下买鹅的人都是论个，哪有论河的道理？”王羲之立刻借机传唐兴上堂，厉声问牛鲁：“鹅不能论河，那酒怎么能论湖？”这个时候，牛鲁才知道自己上当了，吓得苦苦哀求王羲之宽恕。最后，王羲之判牛鲁归还抢占的唐兴的家产，并加罚银子五百两，算是补偿唐兴奔波之苦。另外，再让他把白鹅拿回，把自己的手书还回来。这个案子了结之后，百姓都夸王羲之断案巧妙。王羲之的这招“趁火打劫”用得很巧妙，让牛鲁自己放的“火”烧到了他自己。

趁火打劫在生活中多被用为贬义，不过在兵书中它倒不失为一计。比如“二战”期间，其他国家都在交战，美国却大肆贩卖军火武器给交战双方来发战争财。虽然这被世人所不齿，不过从经济利益上来讲，这确实是一笔划算的买卖。从历史来讲，无论是当初的八国联军火烧圆明园，还是日本的屡次侵华，多是在我国政府昏庸，宦官当道，军队无能之时，不免有趁火打劫之嫌。虽然这些都是国耻，但单就作战而言，在敌方势危之时，采取进攻的方式从而取得胜利，正是趁火打劫之精髓。

声东击西：指东打西，混淆视听

题解

本计策针对的是作战双方在没有发生冲突之前，或是敌我利益冲突明显的时候，采用其他方式转移对方的视线，以实现己方真实目的。其实“声东”的本意就是借助一切可以借助的势力或物质让对方产生疑惑。另外，本计策还有强迫的含义，即对方在我方的引诱下依然不转移其阵地或视线，如此一来就需要借助一定的物质或势力强行让对方转移，这种强迫包括了物质、势力、矛盾等。

从其本意上讲，“声东击西”原本是一种迷惑对方的计策，是军事上的一种外在虚张声势、内在转移阵地的谋略。但针对不同的指挥者，我们要发挥其灵活性，不能照猫画虎，只是学习表面上的知识，这就像是爱因斯坦所提倡的发散思维一样，要在各领域内使用同样一种策略让对方就范，灵活到让对方明知道我方本意，却仍然只能无奈放弃。

经典再现

敌志乱萃，不虞，坤下兑上之象。利其不自主而取之。

古文译读

敌人情志混乱得像丛生的野草，想不到所要发生的事情，这是

《易经》萃卦中所说的那种混乱的象征。因此，要趁着敌人不能自主的时候攻取它。

前沿诠释

“声东击西”的意思是：表现出要攻打东边的声势，实际上却攻打西边。这是使敌人产生错觉以出奇制胜的一种战术。其实，在战争中这样做就是要引诱敌人做出错误的判断，然后乘机取得胜利。这一计让对方不能推断出自己的意图，被假象迷惑。

南宋的时候，临安出现一位神偷，他每次偷盗完毕，都会在作案现场留下三个字：我来也。所以人们就称他为“我来也”。“我来也”不做小偷小摸的勾当，只偷大户人家，而且屡屡得手，这让官府非常头疼。

终于有一天，他在作案的时候被官差抓住。但是因为证据不足难以给他判罪，只能暂时将他囚禁，然后再做调查。“我来也”非常聪明，他入狱没多久就想到一个让自己脱身的方法。

他与看守他的狱卒套近乎，说：“大哥，我是个贼不假，但是根本不是‘我来也’，官府找不到人，就拿我顶罪，要是真这样了，我一辈子就出不来了。那样，我在外面藏着的一些金银就没法使用了。这段时间都是大哥你照顾我，我不是那种知恩不报的人，金银就藏在保俶塔的顶层，你去取吧，取回来自己用。”狱卒果然去了保俶塔，真的找到一包金银。此后，他对“我来也”更加照顾。

几天后，“我来也”又对狱卒说：“我在侍郎桥下还藏了一瓮金银，你拿去用吧。”狱卒果然又在侍郎桥下找到了一瓮金银。因为这样，狱卒越发对“我来也”好了。有一天，他又对狱卒说：“现在二更天了，我有些私事想处理，希望你能放我出去，我保证四更天回来，不会拖累你的。”狱卒拿过他的钱，不好意思推脱，就放他出去了，并多次叮嘱

他早点回来。私放囚犯，狱卒的心里也是七上八下的，但是四更天时“我来也”果然回来了，狱卒悬着的心这才放了下来。



保塔位于杭州西湖北缘宝石山巅，又名应天塔，称宝石塔、保叔塔。始建的确切年月不可考。

第二天，临安一位巨富来官府报案，说三更时家里被盗，小偷只留下“我来也”三个字。县太爷一听，自责道：“我来也’原来还在逍遥法外，看来那个人不是他，冤枉了好人。”于是下令放了狱中那个人。

不久以后，狱卒某天回家，他妻子说：“昨天四更有人敲门，我去开门却发现门外并没有人，只有一包东西。有人低声说：‘这是酬谢你丈夫的，不要张扬这件事，否则……’后来我一打开包裹，里面全是钱。”狱卒到了这个时候才明白，他所看管的犯人真的是名副其实的“我来也”，“我来也”所做的私事就是去偷东西，他用了一招声东击西巧妙地离开了监狱。

这则故事虽小，却演绎出了“声东击西”的奥妙之处。人们经常会因为贪婪或冲动而中了声东击西之计，被转移了注意力，从而引来祸患。而精明的人则善于引诱别人犯错，达到出奇制胜的目的。

无中生有：无亦可有，虚实结合

题解

从题目中就能看出本计策的意思，尽管说这是一条每个人都会用的计策，但很多人都不明其真谛，多把它用在造谣、诽谤上。而这也说明了“无中生有”确实是一条运用比较广泛的策略，它可以在管理中充当试金石，也可以在交往中充当调和剂，还可以在职场中做铲除异己的毒辣计策，最后还可以运用在商业中为己方赢取利益，还可以打击竞争方。这么说可能过于模糊，举例来说，现在很多明星都在运用这条计策制造新闻炒作自己；在管理中，领导可以运用“无中生有”的计策来测试员工是否诚实，以及是否有主见；在交往中开上一些无中生有的小玩笑可以调节气氛，也可以利用“无中生有”让友谊更加坚固；在职场中，可以运用“无中生有”除掉自己升职的障碍。

无中生有之计有三种含义：

1.凭空捏造。把不存在的东西说成事实，这样做的目的是为了通过陷害他人而消灭异己，为自己谋取利益。

2.以假代真。把假的东西装扮成真的，化假为真，假借真的东西从中捞取好处。

3.无事生非。在敌方波澜不惊的情况下，制造虚假消息或者情报诱惑对方耳目，使其发生混乱，然后我军乘机而入，达到出奇制胜的效果。

经典再现

诳也，非诳也，实其所诳也。少阴，太阴，太阳。

古文译读

用假象欺骗敌人，但不是作假到底，而是巧妙地由虚变实。也就是说，开始用小的假象，接着用大的假象，最后再让假象突然变成真相。

前沿诠释

“无中生有”是非常灵活的一计，可以说是虚中有实，实中有虚，虚虚实实，难辨真假。用这条计策很容易诱使人做出错误的判断，从而从中获利。一般来说，“无中生有”这一计对于思维简单的人不怎么管用，反而是对于思维慎重、性格多疑的人非常有效，容易扰乱其思维，让其对假的或者没有的东西信以为真。

北齐时期，大街小巷的孩子们都在传唱一首歌：“百升正上天，明月照长安。高山不推自崩，槲树不扶自树。盲眼老公头颅落，饶舌老母不得悟。”这首诗传到了北齐后主高纬的耳朵里。高纬是个昏庸无能的皇帝，朝中大权都是被他的宠臣祖珽把持。他问祖珽这首诗的意思，祖珽就煞有介事地介绍起来：“百升合起来就是一斛（斛是古代计量单位），明月指得光，高山说的是高家江山。而槲树说的就是斛律氏，盲眼老公说的是我（祖珽双目失明），饶舌老妇说的是陛下的乳母。这谣言听起来实在叫人害怕。”高纬一听，这不是说大将斛律光要造反，推翻高氏江山吗？高纬虽然害怕，但是性格软弱，对要不要除掉斛律光犹豫不决。为了让高纬下定决心，祖珽买通了丞相府的一个僚佐，让他诬告斛律光秘密调集军队进逼京师，家藏兵甲器械，豢养几千家丁，图谋不轨。高纬得知这个消息后，下定决心要除去斛律

光，但是如何动手呢？祖珽便对他说：“陛下送他一匹好马，告诉他明天您将去东山游玩，希望他一起去，那样他就会入宫拜谢了。”等到第二天斛律光刚进皇宫，就被抓住杀掉了。



高纬（556—577），北齐后主，字仁纲，南北朝时期北齐第五位皇帝。

其实，这首诗是北周间谍在北齐都城传诵的。因为那个时候，北周打算进攻北齐，但是惧怕斛律光这位大将，所以才散布谣言陷害他。当然歌谣只有前四句，最后的两句是祖珽自己加上的，因为斛律光为人正直，不齿于祖珽的胡作非为，祖珽因此记恨他，所以一直想找机会除掉他，正巧城中流行这首歌谣，于是祖珽便编造一些无中生有的东西，借高纬的手杀了斛律光。

在历史上宋太祖也曾利用过“无中生有”计收敛钱财。

北宋初年，宋太祖“杯酒释兵权”解除了将领手中的兵权。其他将领看到后开始想方设法地囤积钱财。对此，宋太祖又开始忧虑，将领们手里的钱财太多，对于朝廷来说也是一种威胁，于是宋太祖又想到了一个“杯酒收钱财”的方法。

宋太祖先送给几位大将每人一块土地，让他们在上面修建住宅。

因为这块地方是皇帝所赐，所以将领们不敢怠慢，立刻大兴土木，修建府第。等所有府第竣工后，宋太祖便大摆筵席招待这些将领。宴席上，宋太祖和众将领推杯换盏，把他们灌得酩酊大醉。宋太祖让他们的儿子来宫中接人，然后对将领们的儿子说："你们的父亲说愿意捐给朝廷十万缗（一千钱为一缗）钱。"等这些将领们醒来询问家里人自己是怎么回来的，在皇上面前有没有什么失礼的地方时，才知道了捐钱的事情。虽然他们都很怀疑这件事的真实性，但畏惧皇帝的"金口"，还是都乖乖地上缴了十万缗钱。

宋太祖怕手下人聚财太多，影响皇权，但是作为皇帝的他怎么能伸手向将领们要钱呢？于是，宋太祖就用这个"无中生有"的计策把钱财拿到了手中，既不伤到皇上的尊严，还能让朝廷得到好处，将领们又无话可说，真是一石三鸟，高妙无比啊。



赵匡胤（927—976），汉族人，祖籍涿州，北宋王朝的建立者，庙号太祖。

"无中生有"这一计也经常用于陷害他人，秦桧就是用这一计害死了抗金名将岳飞。

南宋初年，宋高宗偏安于临安一隅，他没有想着如何抗金，而是想一心议和，取得半壁江山的统治权，所以阻止宋金议和的岳飞就成

了他的障碍。他手下的奸臣秦桧因为某些事情记恨岳飞，也在一旁煽风点火，高宗更坚定了除去岳飞的念头。秦桧便着手展开谋害岳飞的活动。他先是诬陷岳飞的得力将领张宪意图谋反，还谎称岳飞的儿子岳云给张宪写过信，将两人一起关入了大牢之中。



岳飞墓。此墓位于杭州栖霞岭南麓，建于南宋嘉定十四年（1221），明景泰年间改称“忠烈庙”，经历了元、明、清、民国，时兴时废，代代相传，一直保存到现在。

在大牢里，秦桧的爪牙对两人实施了酷刑，逼他们承认谋反的事情。但是两人咬紧牙关，对于谋反的事情拒不承认。秦桧的爪牙没辙，只好伪造了一张谋反的供状。秦桧又找人把岳飞骗到了临安，将他关入了大理寺的监牢里。秦桧委派御史中丞何铸负责岳飞的案子。何铸积极地审讯调查，但是找不出任何真凭实据。何铸将这一结论告诉秦桧时，秦桧勃然大怒，责备何铸调查不利。何铸觉得很委屈，认为自己确实是认真调查了。良久，秦桧告诉何铸：“这样做是皇上的意思。”何铸一听就明白了秦桧的险恶用心，感到不快。秦桧见何铸不合作，就把他撤下来，改派谏议大夫万俟主持审理。万俟是依靠秦桧升迁的，对秦桧可以说是感恩戴德。但是他用了诸多手段后，仍旧审不出个所以然来。参加审案的其他官员都上书高宗，说岳飞无罪。岳飞坐牢期间，宋金两国达成议和，南宋向金国俯首称臣，割地送钱，秦桧陷害忠良、对外屈膝的丑恶嘴脸暴露无疑。南宋大将韩世忠义正词严地问秦桧岳飞谋反的证据在哪里，秦桧吞吞吐吐地说：“莫须有。”就是说或许有的意思。韩世忠气愤地说：“莫须有’三字何以服天下？”秦桧无话可说。1124年，岳飞被秘密杀害，那时，他只有三十

九岁。

一纸“莫须有”的罪名，让忠臣良将岳飞身死，也让秦桧成为千古罪人。他虽然用无中生有之计达到了目的，却难免千年留骂名，直到今天，在杭州，秦桧的铜像依然跪在岳飞墓前，被世人唾弃着。

每个人都应该有这样一个认知，那就是时间是印证真伪的最佳工具，所以在运用这条计策的时候，一定要充分地利用好时间差。另外，全部是谎言的谎言容易被人揭穿，所以聪明人都会用四分真实六分假象来迷惑对方。

应对“无中生有”也有一定的原则。在面对别人用无中生有来对付自己或是朋友时，切记要冷静处理，不可一时头脑发热，酿成苦果。如果冷静亦不能解决问题的话，可以用沉默让事情暂时过去，待事情平息后，再做解释。

暗度陈仓：明修栈道，暗中取益

题解

本计策和“声东击西”有一些类似，但又有很多不同。“暗度陈仓”涉及了防御力量，有牵制敌方的意思，它的本意重在明修栈道上，既是放在明面上的东西，必然要有所防御和具有威胁性，这样才不会让敌方起疑；而“声东击西”仅仅是一种灵活战术，属于游击战方面的策略。如果将两个计策弄混的话，很容易被敌方发现，最终导致功亏一篑。三国时期的姜维就是因为将两个计策弄混而被司马懿发现，从而导致计策失败的。

这一计中包含三个意思：

1.以迂为直。有时候最直接的方式并不是最好的方式，迂回的方式才是最有效的。

2.以明隐暗。明着一套，暗着一套，前者为假，后者为真。

3.以正蔽奇。《史记》卷八二说：“兵以正合，以奇胜。”“正”是用兵的常法，“奇”是用兵的变法。作战的时候，要打破常规的思维，用公开的做法为隐蔽，迷惑敌人，然后用变法出其不意。

经典再现

示之以动，利其静而有主，益动而巽。

古文译读

军事上用佯动来迷惑敌人，利用敌人在此处重点防守而彼处防守空虚的机会，突袭敌人的彼处。根据益卦的道理，下震为雷为动，上巽为风为顺，如此风雷激荡，势力益增。

前沿诠释

说起这一计，很多人都会想起“声东击西”。两者确实有相似之处，都指的是虚张声势，制造迷惑敌人的假象，然后在假象下进行真实的活动。不同之处是，“暗度陈仓”是同时采取真伪两个行动，而“声东击西”是在假象的背后打击敌人，将敌人的主要目光吸引到假象上。

北宋真宗年间，契丹和北宋签订了和约。当时宋金边境雄州的知州李允则打算修筑城墙防御契丹的突然进犯，但是这样的话，契丹就可能以此为借口公开进行武装挑衅。当时，契丹比北宋强大很多，而北宋朝廷腐败无能，对外一味求和，所以，想要修筑城墙是非常麻烦的。



岳麓书院正门。李允则任潭州（今满面湖南长沙）知州时，曾兴修岳麓书院，扩大其规模。

于是李允则想到了暗度陈仓的办法。雄州城北门外有个瓮城，李允则想修个大城把瓮城也包括进来。他先在城北修建东岳祠，置办了很多祭祀用的东西，又雇人吹吹打打，故意引起契丹人和当地百姓的注意。几天后，李允则让人偷偷把祭祀用的东西运走，故意放出契丹人偷走祭祀器具的消息。李允则煞有介事地捉拿盗贼，一时弄得满城风雨。经过此事后，李允则堂而皇之地说："盗贼简直太猖狂了，看来必须筑城维护，否则老百姓就无法安定生活。"之后，他就开始筑城墙，把瓮城也围了进去。

雄州这里有宋金两国的界河，北宋官民每年都要祭祀河神。每当这个时候，李允则就在河里举行划船大赛，邀请契丹人也来观看。说是划船比赛，其实是宋军在暗地里练习水战。

雄州城的北面原来挖了很多陷马坑，还有很多为了观望而修筑的土堡。李允则让人把陷马坑填平，把土堡拆掉。他说："宋金都议和了，还要这些有什么用！"然后命人在上面种菜，四周又种植了大片的荆棘。这样一来，这片地方变得非常不好走，甚至还不如从前。他又以理佛事的名义修建了一个佛塔，站在佛塔上方圆三十里以内的土地可以尽收眼底。李允则同时又让人在宋金交界的地方种上榆树，慢慢地，雄州变得树木林立。李允则说："这些树木就是障碍，契丹的骑兵在这里根本没法发挥作用。"

李允则所做的这一切真是煞费苦心，他布置的种种假象遮盖了他的真实企图，在不知不觉中已经建立了一座与契丹对抗的防御堡垒。

"暗度陈仓"所要求的是兵分两路，一路以防守为主，但要表现出攻击欲望或是扼守住敌方的重要部位，从而迫使敌方不得不将注意力放在明面上，并且在明面上的部队要有其防守力量；而另一路的部队则暗中行动，直击敌方的重要守地或战略要地，要做到兵贵神速且不被敌方发觉。因此在古代的时候，"暗度陈仓"的军队多走一些小路或

是远路。

1939年“二战”正式爆发后，法西斯头子希特勒的胃口变得更大。1940年7月，在德国的一次高级军事会议上，希特勒宣布，准备用突袭的办法进攻苏联，摧毁苏联这个大国。德军总参谋部根据希特勒的指示，开始拟定对苏联的作战计划。



阿道夫·希特勒，在1921年成为纳粹党党魁，又于1934年成为德国元首。他被公认为是第二次世界大战的主要发动者。

五个月后，这个计划完成，被命名为“巴巴罗萨计划”。为了能够顺利拿下苏联，德国采取了一系列的欺骗手段。当初，德国曾经制订过“海狮计划”，是为进攻英国做准备的，后来因为希特勒想进攻苏联，就把这个计划放在了一边。此时，为了能够欺骗苏联，德国开始重提旧事，大肆制造德国正在实施“海狮计划”的舆论。德国把有关侵苏战争的一切准备工作和布置，都说成是为了实施“海狮计划”而采取的行动。明明是侵略苏联，却给德国士兵分发英国地图，甚至还给每个部队都派发了英语翻译。为了更让人相信他们的目标是英国，德军

还在英吉利海峡沿岸集结渡海工具，进行登陆作战演习。

德军开始大规模东调，对外却宣称是为侵略英国做大规模调整和休息，实则是为了侵略苏联调集军队。

为了蒙蔽苏联的眼睛，德国还专门派人跟苏联解释大规模东调的原因。这样，“海狮计划”完全遮掩了“巴巴罗萨计划”。一切都在紧张有序地进行着，德国秘密完成了拿下苏联的军事部署，而苏联却一直对此毫无意识。

1941年6月22日，德军出动一百九十个师、五千一百架飞机突然进攻苏联。苏联因为毫无准备，边境上的重要城市、海陆空基地、交通枢纽、部队营房等在短时间遭到严重的破坏，六十六个机场遭到了空袭，损失了一千二百架飞机。苏联一下子落在被动挨打的位置，被迫向内地撤退。

虽然战争打到最后，一场神奇而正义的大雪挽救了苏联，不过在整场苏德战争中，德国确实占尽先机。

隔岸观火：袖手旁观，渔人之利

题解

“隔岸观火”的意思是看见对方有难只是冷眼旁观不去帮忙，在军事行动中，则意味着对方有灾难或者发生矛盾冲突时，我方应静观其变，不急于采取军事行动，等到敌方元气大伤的时候再出击，会得到意想不到的胜利。

当然，运用这一计时一定要把握好度，太急了容易引火上身，太晚了又容易错失良机，战果被别人所得。想要坐收渔利，就得看准时机再出手，这样才能保证出师必胜。《孙子兵法》说：“昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”待到机会到来时再采取行动，定能一举成功。

经典再现

阳乖序乱，阴以待逆。暴戾恣睢，其势自毙。顺以动，豫；豫，顺以动。

古文译读

在敌人内部矛盾激化、分崩离析之时，我方需静待敌方形势的恶化。届时，敌人横暴凶残，必将自取灭亡。根据豫卦的道理，顺时而动，事情就做得顺利。

前沿诠释

“隔岸观火”，就是看到对方出现危难的时候，采取静观其变的态度，借机从中取利。想要“隔岸观火”，就必须有“岸”，有“火”。“岸”暗指距离，而“火”就是灾难，或者困难，或者两方相争的僵局。在一般情况下，在自己不宜出战、无力出战或者不便出战之时，都可以采取“观”的态度。

1941年6月22日，苏德战争爆发。英国首相丘吉尔只发表了一个支持苏联抗击德国的声明，却没采取任何救助行动。因为丘吉尔虽然憎恨纳粹党，但是更仇视社会主义的苏联。在“二战”一开始时，他就希望苏德两国相互厮杀，两败俱伤，然后再由他从中取利。

苏联领导人斯大林多次跟英、美两国提出开辟第二战场，这样就可以牵制德国军队，减少苏联战场上的压力。对此，美国总统表示同意，但是丘吉尔却没有明确表态，以条件不成熟而拖延。但是此时英国人民的想法却和苏联一样，希望自己的国家履行对苏联的盟国义务。英国的知名人士和先进党派，多次要求政府在欧洲开辟第二战场。

国内外的双重压力使丘吉尔于1942年7月与美国总统罗斯福进行了会谈，但是会谈结果却依旧是让苏联和德国厮杀，两国军队在适当的时候进驻北非——而不是欧洲。最过分的是，丘吉尔居然下令停止开辟第二战场的准备工作。就这样，一年又过去了，苏联的处境可想而知。1943年，苏联的卫国战争开始，苏军和德军展开激烈的战斗。等到这年年底，斯大林、罗斯福、丘吉尔参加“德黑兰会议”时，德国已经被苏联严重削弱，丘吉尔这才决定开辟第二战场。



温斯顿·丘吉尔，政治家、画家、演说家、作家以及记者，带领英国获得了第二次世界大战的胜利。

1944年6月6日，英、美两国的盟军在诺曼底登陆，宣告对德作战。这个时候，距斯大林提出开辟第二战场已经过去两年时间了。两年的时间，苏联千万人失去了生命，如果丘吉尔早点开辟第二战场，不采取“隔岸观火”的态度，苏联的损失也不至于如此巨大，而且也能缩短战争的时间，让人民少受战火之苦。毛泽东对此发表过自己的看法，他说：“英、美、法各国政府，并无诚意制止大战的爆发；相反，它们是促成了大战的爆发。……英、美、法的计划是：推动德国进攻苏联，它们自己‘坐山观虎斗’，让苏、德打得精疲力竭之后，它们出来收拾时局。……这些阴谋家，在西班牙问题上，在中国问题上，在奥地利和捷克问题上，不但并无丝毫制止侵略的意思，而且相反，纵容侵略，挑拨战争，使人为鹬蚌，己为渔人，美其名曰‘不干涉’，实则是‘坐山观虎斗’。”

“隔岸观火”，通常泛指一种侥幸心态。即使前方火势再大，烧不到自己便趁兴欣赏火势，多为贬义。通常在战争中，两军打仗，第三军保持中立态度，看着两军交战，便是动的“隔岸观火”从中取利的心

思。

1966年1月，印度总理夏斯特里突然去世。消息一传出去，印度政坛风起云涌，各个派别纷纷推举代理人角逐印度新总理的职位。当时，最有资格争夺总理位置的是国大党资格最老的德赛和代总理南达。尼赫鲁之女英迪拉也想竞争总理之位，但是她的政治实力并不是很强大。她没有对外表示自己的野心，只和她的幕僚们表示了自己想要参加总理职位角逐的决心。她认为对手实力强大，现在争夺不是时候，要暗地里观察，等到角逐双方两败俱伤的时候再出击。果然不出英迪拉所料，德赛凭借党派实力和资历骄横固执，根本不愿意与其他人分享权力。他的表现很让人失望，尤其是伤害了国大党派中辛迪加派的感情。辛迪加派在党内实力较大，而且非常善于幕后操纵。如今他们对德赛不满，便打算物色新的候选人。而代总理南达也不是省油的灯，他与德赛明争暗斗得特别激烈，谁也不肯退步。英迪拉因为没有表现出要争夺总理位置的意思，所以没有人向她发难。就在德赛跟南达争夺得你死我活的时候，英迪拉展开了攻势，她以尼赫鲁之女的尊贵身份出现，再加上社会以及各党派人士对她没有什么厌恶的情绪，使她具有了后来居上的政治优势。她得到了辛迪加派的支持，又笼络了国大党内部大多数人。最终南达退出了竞选，而骄横的德赛却对英迪拉大肆攻击谩骂，企图在英迪拉反击的时候抓住其破绽好大做文章。但是英迪拉没有反击，一直保持着谦谦君子的风度，让很多人对其大加赞赏。



英迪拉·普里雅达希尼·甘地（1917—1984），印度独立后首任总理贾瓦哈拉尔·尼赫鲁的女儿，印度近代最为著名及存有争论的政治人物之一。因其领导印度的十六年间的政治方针相当硬朗、立场坚定，故后人亦称其为“印度铁娘子”。

不久之后，英迪拉被选为印度的新总理。英迪拉之所以能够竞选成功，成功之处就在于她在处于劣势的时候，不露出自己的意图，隔岸观火，等到政敌斗得你死我活再果断出击，在各方势力之间巧妙周旋，博得支持，最终登上了总理的宝座。

无论是在战争中，还是在政治、商战以及生活中，“隔岸观火”之计的运用都无处不在。如果按人道主义而言，隔岸观火是一种不可取的态度，但如果依切身利益为准的话，隔岸观火也未尝不可。

笑里藏刀：笑以待人，刀藏其内

题解

说起“笑里藏刀”，人们就会不由自主地想起“口蜜腹剑”这个词。这两个词有相近的地方，都是形容表面一套背后一套。在军事方面，此计大多用在政治外交方面，通过伪装麻痹对方，掩饰自己的真实目的，友好的表面之下往往暗藏杀机。从古到今，这条计策多用于军事中的游说，其代表人物包括春秋战国时期的苏秦、张仪等人。但是在为人处事上，最好不要用笑里藏刀的小聪明，因为这样很容易造成人际关系的紧张。

不管怎么说，笑里藏刀都是一种很好的伪装术。它使别人看不出你的真实想法，起到麻痹对方的作用，此外笑里藏刀还含有阳奉阴违的意思。

经典再现

信而安之，阴以图之；备而后动，勿使有变。刚中柔外也。

古文译读

设法使敌方相信我方是友好的，从而对我方放松戒备；我方则暗中策划，积极准备，伺机而动，不让敌方有时间察觉以及采取应变的措施。内中刚强而外表柔顺，这是坎卦的原理。

前沿诠释

作为三十六计之一的“笑里藏刀”经常被人当做贬义词使用。这一计运用简单广泛，不需要怎么学习就可以掌握。因为笑是人类的一种表情，很容易掌控。“伸手不打笑脸人”，所以“笑里藏刀”这一计屡试不爽，很少有人可以意识到笑容背后的危机。

在明朝的明武宗时期，兵马提督江彬心怀异志已久，被武宗察觉。于是武宗在去世前下了一道遗诏，下令解散威武团练诸营，入卫京师的所有边兵全部迁回原地。明武宗去世后的一段时间里，朝廷大事都是由大学士杨廷和主持。杨廷和入禀太后后，公布了遗诏的内容。此时，江彬因为改组团营，非常繁忙，根本不知道武宗死了。等他接到遗诏后，立刻与几个心腹商量下一步该怎么做。有的人说最好趁此机会起兵造反，但是江彬觉得不妥，便派自己的心腹许泰先进宫里打探消息，再做研究。

徐泰的到来在杨廷和的意料之中——“无事不登三宝殿”。几番寒暄后，杨廷和笑着说：“许大人你来得正好，皇上仓促晏驾，事情诸多繁杂，不好处理，本来要请很多人来协调办理，但是又看到遗诏的内容，这些事情还得仰仗江提督多多帮忙，所以也没来得及及时通知，还望许大人见谅。”许泰看见杨廷和态度诚恳亲切，也就打消了内心的疑虑，回去向主子复命，说朝廷方面对江彬的野心毫无知觉。



江彬（？—1521），字文宜，明代宣府前卫（今张家口宣化）人，在明武宗时期曾一度专权。

许泰走了以后，杨廷和立刻与几位志同道合的官员密议，决定捉拿江彬。杨廷和把自己的想法托人秘密告知太后，太后也应允。后来，杨廷和又遇到江彬一次，仍然态度恭敬地与其说了内阁的情况，江彬看他这样客气，也就没有多想。

不久后的一天，江彬带着一些卫士前往大内。魏彬已经在门口等他，看到他来，急忙迎上前说："坤宁宫正届落成，今天修建屋脊，昨天太后下了懿旨，派大员和工部来祭祀，江大人你来得正是时候。"江彬一听非常高兴，立刻换了衣服进去祭祀。等祭祀完毕，江彬又遇到了张永。张永是杨廷和的心腹，他格外热情地招待了江彬。酒至半酣的时候，忽闻太后懿旨到，江彬才知道太后是要捉拿他，立刻跨马而逃。因为事先有准备，江彬很快被擒入狱。杨廷和用微笑的面容、平和的语言让江彬失去了警觉，最终擒获逆贼，平定了局势。

不论是打仗，还是处理事情，都不要被甜言蜜语冲昏了头脑，一定要谨防笑脸背后隐藏的杀机。"笑里藏刀"还多次被用在军事政治与外交伪装上。

"二战"期间，英美盟军在诺曼底成功登陆，开辟了对德第二战场，预示着德国法西斯败局已定。因为经历了太多的战争和杀戮，德军内部反战情绪急速蔓延，很多人都看到了法西斯已经走到了穷途末路，只有以希特勒为首的纳粹死忠分子还在竭力维持法西斯统治。为了尽快结束这场注定失败的战争，柏林陆军部办公室参谋长施陶芬贝格决定谋杀希特勒。这位参谋长在战争中失去了一只眼睛和一条胳膊，他打算杀死希特勒以后接管德国军队。但是想要谋杀希特勒，首先需要接近他。希特勒平常住在元首山庄，戒备森严，潜入行刺是根本不可能的，只有靠其他办法。后来，施陶芬贝格听说希特勒因为集中营里千百万劳工暴动而费脑筋，他的脑海立刻浮出了一个办法。施陶芬贝格拟定了一个代号为"女武神"的计划，内容就是关于如何镇压

外国劳工的。他想，有了这个计划，希特勒一定会接见他。

果然不出施陶芬贝格所料，不久，元首山庄打来电话，让他去晋见希特勒。希特勒看完“女武神”计划之后大加赞赏，让施陶芬贝格尽快拿出详细方案。看着这个为战争失去一只眼睛和一条胳膊仍为他分忧的年轻军官，希特勒内心不禁又产生了几分喜欢。这次的顺利晋见更加坚定了施陶芬贝格刺杀希特勒的决心。一个月后，施陶芬贝格拿着详细的方案又去见了希特勒。

这一次，施陶芬贝格的包里除了带着详细的“女武神”计划以外，还有一枚定时炸弹。希特勒对他很热情，也对其方案表示肯定。施陶芬贝格很谦逊地说着“请元首修改”等客气话，但是却没有引爆定时炸弹。因为希特勒的两个死党都不在，他想用一颗炸弹结束这三个魔鬼的性命。不久，希特勒又一次召见了“女武神”计划的全部拟定者，但是会议仅仅半个小时就结束了，炸弹没来得及引爆。



施陶芬贝格（1907—1944），德国中级军官，他在策划暗杀阿道夫·希特勒的行动中是一个重要人物。

为了使谋杀计划更加完美，再加上原来的失败教训，施陶芬贝格为下一次谋杀做了更充分的准备，甚至拟好了逃跑的路线。几天后，施陶芬贝格去元首山庄参加由希特勒主持的军事会议。会议开始前，他以换衬衣为借口来到卧室夹破引爆的酸液信管，然后就去开会。他偷偷把包放在了桌子底下，并且尽量把包往希特勒的方向放。距离爆炸还有五分钟的时候，他悄悄离开了会议室，按照拟定好的线路离开了元首山庄。但遗憾的是，这枚炸弹没有炸死希特勒，只是让其双腿受伤。原因是一位军官无意中将包挪动了地方，炸弹威力被削弱，希特勒侥幸逃过了一劫。虽然谋杀失败，但是施陶芬贝格的行动本身却无疑是“笑里藏刀”。而且希特勒被炸伤以后，都没有怀疑“忠心耿耿”的施陶芬贝格，而是怀疑是外国劳工所为。

虽然“笑里藏刀”颇有贬义，多用指不义之士或奸商宦官之流，但是无论在乱世还是当代，一个人要想成功，前行之路往往并不平坦，因此害人之心不可有，但防人之心不可无。

李代桃僵：投桃报李，弃车保帅

题解

“李代桃僵”原比喻兄弟互相爱护互相帮助，后转用来比喻互相顶替或代人受过。此计用在军事上，指在敌我双方势均力敌，甚至敌强我弱的情况下，用较小的代价，换取较大的胜利的一种谋略。古人云：“两利相权从其重，两害相衡趋其轻。”这很像象棋中“舍车保帅”的战术。

此计有以下五种含义：

1.丢车保帅。象棋中，有时候为了保住帅，宁可丢掉最有攻击力的车。

2.弃子争先。围棋中，古人有“逢危须弃”的要诀。从表面上看，弃子是失去了一些棋子，但实际上这样却有利于占据先手，达到全盘棋活的目的。此法亦具有普遍适用性。

3.忍痛割爱。壁虎在其尾巴被捉时，会猛力挣断尾巴以求逃生。尾巴断掉是多么大的疼痛，但是跟活命相比，这些疼痛是算不了什么的，相对于人来说，忍痛割爱更容易做到。

4.抓替罪羊。这是一种阴险的手段，自己有罪，却强加在别人的头上，让别人代己受过，这样自己便能逍遥法外。

5.代人受过。自己身边重要的人遭逢灾难的时候，自己主动帮他承担一些，这是一种牺牲自己的行为，当然，不一定牺牲自己就是好的，还是根据具体情况而定。

经典再现

势必有损，损阴以益阳。

古文译读

当局势发展到必然有所损失时，应该以牺牲局部来换取全局的胜利。

前沿诠释

在象棋战术中，有一招叫做“弃车保帅”，说的是为了保护主要人物，在出现问题的时候，将责任推到次要人物身上，让其承担沉重的后果。用在军事上，就是“李代桃僵”这一计。“李代桃僵”的本质意思就是用较小的代价来换取巨大的胜利，当然，使用这一计的前提是敌我双方势均力敌或者敌众我寡。

两军对峙的过程中，势均力敌或者敌众我寡的情况是经常出现的，这种情势并不代表没有取胜的机会。如果指导思想正确，就可以把军队的劣势变成优势，取得战争的胜利。打仗和经商一样，要会“算账”，最终的获利才是真正的获利，不能只看眼前，而要懂得趋利避害。田忌赛马的故事大家都知道，在自己的马总体不如齐王的情况下，却最终取得了胜利，就是因为其谋士孙膑比较会“算账”。古人云：“两利相权从其重，两害相衡趋其轻。”能够以极少的损失换取很大的胜利，这是非常值得的。

春秋末年，齐国的大权落到了大夫田成子手里。但是因为田成子不具有皇族血统，上台就显得名分不正，所以国内怨言四起，其他诸侯国对此也很不服气。有一天，越国就以田成子谋逆篡位为借口，出

兵攻打齐国。这个时候，田成子慌了，急忙召集心腹商量该如何退敌。由于人多口杂，意见难以统一。有人说越国欺人太甚，我们应该全民出动抵抗越国；有人说我们不可以倾城出兵，因为现在国内怨言四起，民众是不会效力的；有人说，不如割几座城池给越国，他们也许会退兵。

他们提出的这些方法其实都不能够真正解决问题，由此田成子非常苦恼。这个时候，他的哥哥完子站出来说："我有一个好办法，大王请让我率领一批贤良之士出城迎战，我们会拼命地打，但最终还是要战败，并且人人都要战死，这样，越国就会退兵。"这席话让在场所有的人都震惊了。

田成子也对他的话表示不解："你为什么要带着一批贤良之士出城迎敌呢？"完子回答说："王弟你刚刚拥有了齐国，老百姓不知道你治国的本领，有些目光短浅的人说你是窃国大盗。所以你让老百姓去战斗，他们不一定会卖力气。只有那些贤良之士，他们觉得自己国家被越国攻打是蒙受了耻辱，才愿意全力出战。"田成子又问："那为什么要战败，并且全部战死呢？"完子说："越国出兵齐国，无非就是想捞个'正义'的名声，在诸侯国面前抖抖自己的威风。他们其实没有能力吞并齐国，我带着贤良之士出兵抵抗，战败并且战死，叫做'以身殉国'。我是大王的兄长，越国的人一看杀死我了，觉得他们的威风也赚够了，而且看见齐国还有这么一批肯为大王您效力的勇士，一定会有惧怕之心，所以他们一定会退兵的。"

田成子听完之后感动得流下了眼泪，他虽然觉得这样的方法很可悲，但是又苦无良策，于是只能这样去做。果然，一切都和完子说的一样，他所带的贤良之士全部战死，越国退兵，齐国转危为安。

在这个故事里，完子在权衡利弊之后，果断地作出以身殉国的决定。他用李代桃僵的办法，使齐国避免了一场灾难。而齐国正是通过完子的舍生取义，最终才免受灾难。

当灾难无法避免的时候，总需要有人适时站出来承担责任并且解决问题。通常这都会是非常艰难的任务，但只有这样，方能体现出其忠肝义胆为国捐躯的觉悟。

《三国演义》第一百一十四回中姜维弃粮胜魏兵就是典型的“李代桃僵”的案例。蜀将姜维听说司马昭杀了曹髦又将曹奂立为皇帝，于是就以司马昭弑君为由，发兵兴师问罪。他率军兵分三路杀入祁山，当时祁山由司马昭手下的大将邓艾驻守。邓艾手下的参军王瓘假装跑到姜维这边投降，姜维虽然表面接受了他，但是心里却并不信任他，于是就让人暗中监视他的动向。果然，不久他们就抓住了王瓘的小尾巴。

王瓘派去给邓艾送信的人被姜维抓住，姜维就将送信的人杀掉，又将信里面约定的时间做了修改，提前了五天，然后派人把信送给邓艾。邓艾接到了“王瓘”的书信，立刻写了回信告诉王瓘，到了“约定”的日期自己会亲率五万精兵到坛山谷中去。邓艾虽然为人谨慎，但还是中了姜维的圈套。等到他明白过来的时候，已经进入了埋伏圈，幸亏他急中生智，丢弃坐骑混在步兵里才跑掉。



姜维墓。该墓位于甘谷县六峰镇姜家庄村南将军岭靴子坪上，占地面积6000平方米，幕前竖立着一块墓碑，上面写着“蜀汉大将军姜维之墓”。墓碑后就是高大的墓。

姜维虽然诱使邓艾中计，但是没有封锁住消息，王瓘听说事情败露，一咬牙一跺脚就烧掉了姜维军中的粮草，不往自己的根据地突围，反而是往蜀兵的大本营杀去。这一做法让姜维难以料想，为了保

住蜀军大本营，他只好舍弃掉了快成为“盘中餐”的邓艾，而是去追杀逃跑的王瓘。王瓘怕被追上，就将沿途的栈道和关隘尽皆烧毁，但最终还是被姜维追上，投江自尽。姜维感到非常生气，就把王瓘的部属全部活埋。在这场战事中，姜维造就了杀敌一万自损三千的局面，只好眼睁睁地看着伐魏的大好局面丧失掉，灰溜溜地退回蜀国。

有时候战场上的较量是殊死的较量，很多时候，为了保证大局，不得不牺牲一小部分人。这便是“李代桃僵”。

顺手牵羊：取夺微小，顺势而变

题解

“顺手牵羊”比喻意外获得的某种便宜，而且这样的便宜是“得来全不费工夫”。有时候，“顺手牵羊”被用为贬义，说某些人贪小便宜，为人不够君子，经常从别人身上取得意外的收获。但是作为一种计谋而言，它就不算是贪小便宜了，而是认真寻找出对方的漏洞，借机利用，最终自己从中取利。

古人云：“善战者，见利不失，遇时不疑。”意思就是要抓住战机，乘隙争利。这也是“顺手牵羊”的一种表现。

经典再现

微隙在所必乘，微利在所必得。少阴，少阳。

古文译读

即使是敌人出现的极小的漏洞也必须乘机利用。即使是再微小的利益，也要力争获得。变敌人的小漏洞为我方的小胜利。

前沿诠释

“顺手牵羊”在日常生活中经常被用来比喻扒手（小偷），但在三

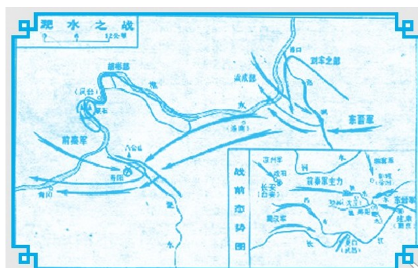
十六计中则是一条上策。虽然说其中有不义、贪小便宜之嫌，不过在战争中也有一句话叫做“对敌人心慈手软，那就是对自己残忍”。

晋朝时期，北方的前秦日渐强大起来，他们打算迅速消灭东晋司马氏政权，然后一统天下。公元383年，前秦国君苻坚打算率军九十万入侵东晋的边境。他先命令弟弟苻融攻下寿阳，首战告捷。苻融根据观察，认为东晋兵力不多，而且严重缺粮，所以建议苻坚快速进军东晋。苻坚听到这个消息之时，他的百万大军还没有聚齐，但是又不想错过机会，就率着几千大军匆匆赶到寿阳。

东晋将领谢石得知前秦的百万大军并未聚齐，而且晋军目前士气正高，所以打算与秦军速战速决。他先派大将刘牢之率领精兵五万杀了前秦守将梁城，刘牢之不负众望，乘胜追击，给前秦军队以重创。而后，谢石率领大军顺淮河而上，抵达淝水，与前秦军队隔岸对峙。苻坚见东晋阵势严整，立即命令坚守河岸，等待后续部队。

谢石手下的部将谢琐说：“苻坚骄傲自大，不如我们写一封信给他，要求秦军先退一步，等我军渡过淝水后再行交战。还要再写上，如果他不愿让出一块交战的地盘，那就说明他害怕我们，甘拜下风了。另外，我们要事先在秦军中布下探子，这样我们就一定能够取得胜利。”谢石认为这样可行，于是就写了一封信到前秦军营中，而且还偷偷派人潜入苻坚军中。

苻坚看到了这封信，非常高兴，对手下人说：“晋军要求渡河而战，我们就假装答应他们。等到他们渡河渡到一半的时候，我们的骑兵就冲出来杀了他们，让晋军个个成为水鬼。”有了这样的谋划之后，苻坚就回信给谢石，表示同意渡河作战。



淝水之战形势图。淝水之战发生于公元383年，当时北方的前秦意欲消灭南方的东晋，双方在淝水交战，最终东晋以八万之众大胜八十余万前秦军队。

第二天，苻坚就在淝水岸边布置人马，等待晋军渡河。因为前秦的这些军士都是被强征入伍的，非常厌战。这时，苻坚下令后退，他们求之不得，恨不得手脚并用，都拼命地往后跑着。

于是，撤退的秦军非常混乱，车、人、马相互冲撞，乱成一片，此时，混入秦军中的晋军探子看时机已到，就高喊道："秦军败了，快跑啊，晋军渡河杀过来了！"这一喊，秦军人心惶惶，整个都大乱了。

这期间，苻坚多次下令停止后退，但是根本不起任何作用。晋军看到秦军惊慌失措的表现，就迅速渡河，奋勇拼杀。在混战中，苻坚的弟弟苻融被杀，苻坚自己也受了伤，秦军全线溃败。

淝水之战中，晋军运用的就是顺手牵羊的办法，从而以少胜多。秦军后撤对于自身的实力来说并没有什么损耗，但是晋军探子在秦军慌乱之时乘机煽风点火，大肆喊叫"秦军败了"。秦军不知真假，都慌乱而逃。而晋军抓住战机，乘虚而入，取得了最终胜利。

在这里，"顺手牵羊"的"羊"说的就是薄弱环节。历史上有很多战争都是利用敌方的薄弱环节，抓住时机，进而取得意外成功的。

解放战争时期，我军对石家庄发起了总攻。解放军三、四纵队分别从东北、西南两个方向进攻，约定最终在石家庄守敌司令部大石桥汇合。某天黄昏，第三纵队一个班的九人在进军的过程中发现了一座

公寓。这座公寓的窗户部分已经被砖头封死，只留下蜂窝状的射击孔。

这明显就是国民党设计的防御工事。班长张惠风看看手表，对其余八个人说：“离我们预定的到达大石桥的时间还有一个小时，这个寓所里一定有敌人，我们先偷袭这里，顺手牵羊捞他一把。这可是块大肥肉。”战士们都表示同意。



石家庄解放纪念碑位于河北省石家庄火车站北侧，由碑文台、解放者雕像、主碑三部分组成，其中最为引人注目的是高7.5米、全部由紫铜铸成的解放者雕像。

一行九人偷偷来到公寓的墙根下，先绕着墙根走了一圈，发现有一扇门已经被砖头封死了。他们轻手轻脚地把砖头拆下来，果然，这扇门就是通往室内的。大家轻轻地进入门内，发现公寓二楼的一个房间亮着灯，里面有敌人在开会。张惠风带着大家以迅雷不及掩耳之势冲了进去，把枪口对准了敌人。因为他们出现得太突然了，敌人都没有反应过来。后来，有个军官反应过来，掏出枪对着张惠风射击，但是解放军战士眼疾手快，还没等他开第二枪，就把他击毙了。

张惠风持手榴弹跳上桌子，大声喊：“我军已经包围了石家庄，你们如果反抗的话也只有死路一条。如果你们放下武器，我敢向你们保证四点：第一，保证你们的生命安全；第二，我们不没收你们的私有

财产；第三，我们优待俘虏；第四，如果你们有人想要回家，我们发放路费。”张惠风说完这些话，室内鸦雀无声。

“啪！”一支枪扔在了地上，“啪啪！”又有两支，不一会儿，地上就堆满了枪。张惠风对敌人大声喝道：“排好队，一个一个走下去，在楼下集合。”于是这些敌人都排成一队，来到楼下。战士们一清点，居然有三百五十人之多。而后，他们把这些敌人交给后续部队，又往大石桥的方向赶去。

善于战斗的人，都非常注意把握机会。在战争中，机遇是很重要的，我们一定要注意抓住敌方的疏漏之处。

实行这一计的时候一定要注意“顺”字，是顺路或者顺手的，得到也是顺便的。不能顺的情况下尽量不要强行取用，否则会对整个事情产生莫大的影响。当然，“牵羊”的时候也要注意，天下没有免费的午餐，一定要看看“羊”是不是敌人的诱饵，小利终究是小利，不能代替主要目的，千万不要因小失大。

打草惊蛇：牵发动身，险藏其内

题解

蛇是一种让人忌惮的动物，从古至今，人们都将其视为贬义词。而“打草惊蛇”之计则是从人对付蛇的方法演变而来的，其一指对方为隐藏在暗处的敌人，在不明对方的意图时，先主动攻击而让对方措手不及；其二是以佯攻助攻等方式“打草”，引敌出洞，然后乱棍打死，聚而歼之。

以下都为此计的妙用方式：

1.打草惊出蛇，也可称为投石问路、引蛇出洞，蛇只有在感觉到危机的情况下，才会失去冷静，贸然出击。而当其出现在众目睽睽之下时，消灭它便轻而易举了。

2.打草惊跑蛇，用棍子在草中随意挥舞，蛇会以木棍为目标，可能随棍而上，或者逃离。这种方式可以将蛇吓跑或者发现蛇，并且大大降低了危险性。用棍子驱赶，让敌知难而退。

3.打草惊醒蛇。比如说甲乙是绑在同一条船上的蚂蚱或者是一种唇亡齿寒的关联状态，当甲受到我方打压，乙会有所忌惮，这种威慑力可以让乙知难而退。

经典再现

疑以叩实，察而后动。复者，阴之媒也。

古文译读

发现可疑情况就要弄清实情，洞察了实情以后再采取行动；反复侦察，了解敌方的情况，是发现阴谋的重要方法。

前沿诠释

“打草惊蛇”，顾名思义，就是用竹棍去打附近的草，而躲藏在草丛里的蛇则会被惊扰，从而现出原形。这一道理能够被广泛地运用在各个行业中，而蛇则可以泛指危机以及阴谋等。

春秋战国时期，中山国只是一个乱世之中的小国。当时国王的两名爱妃阴姬和江姬一直在争宠，都想要做皇后，她们私下里勾心斗角，争夺十分激烈，并且已经逐渐进入白热化阶段。而中山王的谋臣司马喜看到了机遇，一个谋求更好发展的机遇。

司马喜暗中求见阴姬，开门见山地对她说：“阴姬嫔妃，卑职认为争王后是一件大事。成王败寇，成了必定一生有享不尽的山珍海味，可谓锦衣玉食；但若败了，不说遭尽人情冷暖，恐怕连自家的性命都保不住。所以卑职认为您最好趁此决定，要么放弃这个念头，要么就一举成功。”



中山国都城遗址。遗址位于今河北省中部，其南、西、西北部与赵国为邻，北部与燕国接壤，

东部连接齐国的领土。

阴姬听完之后，看着司马喜郑重道：“我要做王后，愿司马先生成全！”

司马喜见她如此上道，点头道：“微臣愿助王后一臂之力。”

阴姬十分感激地说：“先生若能助我成功，我必厚谢先生！”司马喜早已经有所打算，并且有了计划，两个嫔妃谁更识大体便助谁一臂之力。很显然，他选择了阴姬。于是，司马喜开始按自己的计划行事，写了一份奏章给中山王，说他有一个削弱赵王的想法。中山王便接见了他，司马喜说出了自己的计划，并且自告奋勇请求让他以使者的身份去一趟赵国，趁游山玩水之际考察赵国的山川地形、军事设施、君臣好坏、人民贫富，并以其为标准，取其精华、弃其糟糠，拟定一份治国安邦的良计。中山王很欣慰身边竟有如此王佐之才，当即准许了他的请求。

司马喜很快便到赵国拜见了赵王，寒暄过后随即转入正题，司马喜说：“我素闻赵国是人杰地灵之地，可未想竟没发现佳丽。我一路过来观赏，也并未看到特别出色的。”赵王虽然有些不耐烦，但这个话题正中其下怀，于是便示意司马喜继续说。而司马喜则开始吹捧：“可能是我周游列国吧，跑的地方多了，美女见得多了。不过有一奇女子，乃是老夫生平所未见，沉鱼落雁，闭月羞花，可谓是倾国倾城之佳丽。她就是我们中山王的爱妃阴姬。”

赵王听得心花怒放，但知道美人的身份后却略有遗憾，不过他本是好色之人，此刻犹如望梅止渴，最终还是急不可耐地露出意图：“你若将她带到赵国，孤有重赏。”

司马喜面露难色地说：“虽然她现今只是嫔妃，不过却集万千宠爱于一身。所以我不能对大王做出承诺，毕竟我是他国的臣子。不过我会尽心替大王去做的。”赵王龙颜大悦，送其走时还不忘嘱咐，显得十

分期待。

司马喜回国后，便将一路的所见所闻全盘托出，当然也将赵王的好色添油加醋地说出来。他义愤填膺地对中山王说：“赵王听闻我国有佳人，当即面露豺狼之色，甚至准备预谋阴姬，想让阴姬做他的妃子。”

“这个荒诞无耻的畜生！”中山王气得大骂。

司马喜看中山王龙颜大怒，赶忙劝解道：“大王息怒，而今赵国的军事实力比我们强大太多，如果交恶的话，恐怕是以卵击石。况且为了一红颜，损失千军更是得不偿失。所以假如赵王来要阴姬，恐怕我们只好送给他了。但倘若我们送了，以后只会招致其他强国的欺压与讥笑，讽刺我们中山国懦弱无能。”

中山王也被说糊涂了，便问道：“爱卿，你说这可如何是好？”司马喜如此大费周章就是等着这句话，连忙献计道：“如今有一办法既可不战而屈人之兵，又不会被天下百姓所耻笑，如果大王立阴姬为王后，便断了赵王的念想。即使赵王再色胆包天，也不会去抢别国王后做妃子吧。”中山王拍案叫绝，点头允诺，就这样，阴姬终于登上王后的宝座。

通观整个故事，所谓的草是指赵王，而所谓的蛇则是中山王。因为司马喜的打草，让中山王这条“蛇”有了警觉，起到了警示作用。所以最终一切都如司马喜所料，阴姬被其顺利扶上王后之位。实行此计的时候，必须准确抓住“蛇”的心理，否则就会被蛇反咬一口。

在现代商战中，如果有两家竞争公司，对方一直在密谋策划什么产品，但当我方用一些计策进行试探时，对方就会显露出一些问题，从而我方就可以寻找其细节上的破绽。

借尸还魂：抓其腐朽，为我所用

题解

在古代封建迷信思想中，人们认为人是有灵魂的，而且如果人有怨恨或者大仇未报之时，他的灵魂便会附于他人的身上或者尸体上而复活。而这也让很多的神婆、神棍等有了可乘之机，他们经常宣称是某某神仙转世、某某天神下凡为人指点迷津等。这个词语在现代用来指曾经被消灭或被时代淘汰的事物，再以新的方式和形象重新出现。

这种借尸还魂的现象在改朝换代的时候出现得更多。古人很喜欢师出有名，很在乎名望与众望所归，在其自身难以服众之时，便假称为亡国之君或当代名人的子嗣。用今天的话说，就是打着别人的旗号招摇撞骗，号召天下。此计在军事战争中并不常见，其影响力更多地展现在政治和思想上。

比如当初陈庆之的白袍军队曾经显赫一时，变成了一种神话。而在几年后，又出现一支同样的白袍军，由于前者的神话意味太过浓郁，以至于其只要出现便烧香拜佛，成为一种精神寄托。这种现象，无论在古代还是现代都比比皆是。

经典再现

有用者，不可借；不能用者，求借。借不能用者而用之，匪我求童蒙，童蒙求我。

古文译读

有用的，不可以利用，是因为我不能控制；不能利用的，要去利用，是因为我可以控制。利用不能利用的并顺势控制它，这不是我受别人的支配，而是我支配别人。

前沿诠释

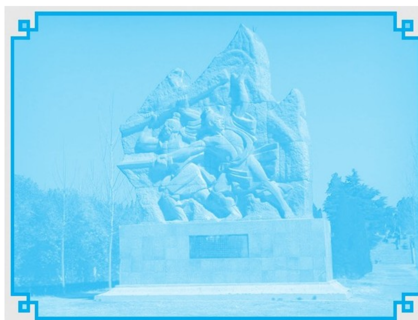
“借尸还魂”是一条很高深的谋略，通常指很多已经消失或已死的事物采用新的方式死灰复燃。从长远意义上来说，当我方处于被动地位或面临失败的局面时，利用一切有利优势逆转乾坤，争取主动，实现原先的意图，都可视为“借尸还魂”。

每个人一生中都不可能是常胜将军，但失败过后却有两种态度：第一种是比较常见的一蹶不振，自暴自弃，自甘堕落；第二种则是卧薪尝胆，总结经验待东山再起。很明显“借尸还魂”就是后者的谋略。此计策被广泛应用在政治、经济、外交、军事等领域。尤其是在朝代更替的特殊时期，起义军们大多打着已故君王的子嗣的幌子，因为在中国打仗讲究师出有名，所以打起前朝的旗帜号令天下，便是典型的“借尸还魂”。

秦末年间，秦二世昏庸暴戾，朝堂上宦官当道，百姓民不聊生，这种长时间的压榨终于让民众彻底愤怒了。当时广为流传着一句话“欲为乱者，十室有五”，这就说明了大众对秦政权的绝望以及反秦的愿望。不过，即便秦朝已经如此腐败不堪，但起义反秦是大事，需要有强有力的领导者和组织者，否则难成气候。

当时秦朝征发徭役时，规定凡是不能按时到达的戍卒，一律处斩。于是百姓的生存状态几乎就是“人为刀俎我为鱼肉”。当时陈胜、吴广被派遣到渔阳戍边，途经大泽乡时天降暴雨，路被淹了，一连耽

搁了好多天，他们盘算着是无法按时到达渔阳了。陈胜、吴广心想：即使连夜赶路到达渔阳，也难逃一死，还不如拼死一搏，谋条活路。而同行的戍卒们也有这样的想法，横竖都是死，不如战死沙场来得痛快。



涉故台。此台是陈胜吴广起义遗址，位于宿州市墉桥区西寺坡镇涉故台村，中国第一次农民大起义——大泽乡起义即发端于此。

陈胜知道自己出身卑微，大家同是戍卒，必然无人听其号令。而当时有两人是民心所向，前者是秦始皇的大儿子扶苏，此人温良贤明，但已被阴险狠毒的秦二世杀害了，老百姓却并不知情；后者则是楚将项燕，其战功显赫，爱兵亲民，在当时威望极高，但在秦国统一后便不知所踪。于是陈胜便想以两人的名义开始起义，希望获得大家的拥护。

陈胜利用人们的封建迷信心理，开始对自己的造神运动。有一天，军士正在做饭，在切鱼时发现鱼腹中有一丝帛，只见丝帛上写着“陈胜王”三个大字，这件事很快在军营中传开。一计之下还有一计，陈胜指使人在入夜后于旷野荒庙中学狐狸叫，士兵们在不远处的军营里就隐约听到天空中传来“大楚兴，陈胜王”的口号。这下子，众士兵开始真正地信服陈胜，因为这是天意，一定是“天意”让他来领导大家的。

陈胜、吴广见时机已经成熟，便亲自斩杀了朝廷派的将尉。就这

样，所有人都被绑在一起，变成了一根绳上的蚂蚱，必须揭竿而起。陈胜说："如今我们杀了朝廷官员，秦朝一定会派大兵前来，大家逃的话也是死，不如和他们拼个你死我活，就是死，也要死出个样儿来。"众人振臂欢呼，群情激奋。从此陈胜自封将军，封吴广为都尉，掀开了起义的序幕。在攻陷大泽乡之后，天下将士都纷纷来投奔。他们所率领的起义军也是节节胜利，所向披靡。后来陈胜自封为王，定国号为"张楚"。



公元前209年，一批被征召的戍卒在陈胜、吴广的领导下发动了中国历史上第一次农民起义，掀起了推翻秦朝统治的大潮。

在陈胜、吴广举起叛秦大旗，率先发难之后，各路义军也纷纷群起响应。在陈胜不幸战死之后，楚国项梁开始谋划推举楚王的事宜。项梁是名门之后，当时他有自立的想法，但谋士范增进言说："当初楚怀王被骗至秦国，最终惨遭毒手，天下皆为此抱不平。而今倘若主公自称为王，难以服众，不如找楚王的后人来做楚王，这样不仅能笼络人心，还可以吸引各地起义军前来归附。"项梁听从了范增的意见，就命人寻找楚王的遗孤。后来，终于找到了楚怀王的孙子——一位牧羊童。

项梁率先作表，为这位牧羊童登基造殿，仍称为楚怀王。这一举动的意义非同凡响，彻底地鼓动了百姓的信念，让大家看到了反秦的希望。同时，各地起义军也数量大增，形成了天下倒秦的强大声势，这一举动便加速了秦朝的灭亡。

无论是古代还是当今社会，这种思想束缚都存在着，如果说一个无名小卒想自立为王，大家肯定不会对其听而为之，而且还会骂其狼子野心。而换另外一种方式，以拥护一位贤主为由头，大家便会甘心为他卖命。

19世纪末期，帝国主义列强再次掀起瓜分中国的狂潮，中华民族面临着空前严重的危机。当时康有为、梁启超等仁人智士明白，中国必须革新变法，因为当时国家已经危在旦夕，如果不变革的话，随时可能沦为殖民地。

但是由于封建传统、愚民思想根深蒂固，大众对革新变法并不热衷，甚至并不理解为什么要这么做，他们更习惯于一成不变的惯性思维。当时清政府中的老顽固派竟然大言不惭地说着“天不变，道亦不变”的陈规，甚至还喊出更加令人匪夷所思的口号：“宁可亡国，不可变法。”

在政府反对、民众一无所知的状况下，康有为的革新变法面临着无法逾越的政治压力以及社会的不认同。在这种情况下，为了民族之振兴，中华之崛起，康有为便想到用借尸还魂这一计策来“伪装”革新变法，简单地说就是将新法变成古法，称其为古训。

聪明的康有为甚至为此编写了一部名叫《孔子改制考》的书。但凡有常识的人可能会立刻指出其缺点，因为上古时代根本没有文字和书籍，今天又怎么能了解当初的情况呢？但是国人骨子里却有一种“荣古而虐今，贱近而贵远”的迷信上古的因子，所以他们相信这一说法。



康有为（1858—1927），字广厦，号长素，广东南海人，人称“康南海”，近代著名政治家、思想家、书法家和学者。

康有为在后来谈到《孔子改制考》一书时诚恳地说：“我是一位黎民百姓，很普通的那种，所以若公开革新变法，别人会拿我当疯子抓起来。所以不如议古论今，更具有说服力，用古代圣王来倡言变法改制，这样更容易让大众接受，又可避免不测之祸。”康有为此举就将备受尊崇的孔子塑造成了革新改制的祖师爷，意义深远。

虽然戊戌变法最终没有成功，但是康有为这种不畏强权的精神，和在变法改制前实施的“借尸还魂”谋略，都不能不令人叹服。

“借尸还魂”之法在封建迷信时期大行其道，在战乱年代不知有多少人为这一计策卖命。正因为从古至今，国人都信奉着“师出有名”这一传统观念，所以无数谋臣、枭雄才强加利用这一计策，真可谓“一将功成万骨枯”。

调虎离山：牵其强势，攻其敌后

题解

“调虎离山”是三十六计中经典的一计，所谓天时地利人和，这一计策就是将对手从这些优势中诱导出来，以减少对自己的威胁。比如在战争中，当敌军占领有利地势（诸如关卡、山险、江河等），并且兵多将广之时，我方就应将敌军诱出固若金汤的地利中，并且要趁机将敌诱入对我方有利的地区，这样才能取胜。这一计在政治斗争中用得最多，并且一代又一代，渐渐神化。从具体的应用中，我们可以看出，这条计策是一个阴险的谋略。

在两军对阵时，如果占据了有利地形，就有一夫当关，万夫莫开之势。就像《十一家注孙子》中所说的：“兵得地者昌，失地者亡。地者，要害之地。”所以，对在有利地形上盘踞的敌人，不可以强攻，要设法使他离开，使他处于不利的环境中，再一举歼灭。这是一种调动敌人，以便加以消灭的计谋，其中，“调”字是关键，也是难点。运用此计一定要审时度势，因势利导，要调得灵活、巧妙。

“调虎离山”中的“调”有以下几种方式：

1.真假不辨。用真真假假来迷惑敌人，在假中带着真，让其从根本上判断失误，引敌上钩，将敌人步步引入埋伏，最终将其剿灭。

2.巧言善辩。两军对战时，主将是尤为重要的核心。也因为是核心，所以这些人在性格上难免自负、恃才傲物。如果我军用言语冷嘲热讽，故意激怒或者蔑视对方，就容易让其丧失理智，从而做出一些不好的事情。

3.诱之以利。用财色或者任何使对方无法割舍的东西，诱骗他们离开其赖以生存之地。比如曹操以徐庶之母来要挟徐庶，徐庶便只能含泪辞别刘备北上奔曹营。

4.挑拨离间。避害同趋利一样，都是人的本性，在敌军内部或外部制造纷争使其起纠纷，再略施小计亲善其中一方，敌人为了自保就会逃离。

5.动之以情，晓之以理。当敌军是比较理智或开明之人时，就要以巧舌痛陈其利害，不战而屈人之兵方是上上策。

经典再现

待天以困之，用人以诱之，往蹇来反。

古文译读

等待天时，在敌人陷入不利的情势之时再去围困敌人，用人为的假象诱惑敌人。向前进攻有危险，那就设法使敌人向我进攻。

前沿诠释

中国古语有云：“伴君如伴虎”“不入虎穴焉得虎子”“虎啸山林”，等等。老虎一直被誉为君权的象征，当然龙也是如此。老虎不会离开山洞，而龙也离不开水。所以做君主的若是离开王宫的大门而与普通人混在一起，人们就会轻视他而不再仰视他，所以皇帝永远都不会离开皇宫。

作为历史上经典的以弱胜强的案例，长平之战的争议颇多，并且

造成了长远的影响。此战始于公元前260年，是当时秦赵两国决定天下霸业的一场重要战略决战。在这场尤为重要的战争中，秦军秉承着秦将白起制定的正确的战略方针，应用神鬼莫测的战术，最终大举歼敌四十五万人。这是华夏五千年文明历史上发生最早、规模最大的包围歼敌战的先例。在这一战中，秦国多次运用“调虎离山”之计。

在战国七雄并起的时代，秦军攻打赵国，但难讨一胜。当时坚守长平关的赵将廉颇也是当世名将，他凭借长平关的险要地势，屡屡败秦。秦国对他的用兵战术无法揣摩，实在强攻不下，只好用计，为其精心策划了反间计。



长平之战遗址。遗址范围广阔，西起骷髅山、马鞍壑，东到鸿家沟、邢村，宽约10公里；北起丹朱岭，南到米山镇，长约30公里，东西两山之间，丹河两岸的河谷地带均属于重点保护区。

公元前265年，赵惠文王死，孝成王继位，由于年轻气盛，大有初生牛犊不怕虎之势，他见廉颇总是以守为攻，靠消耗内需而让对方退走，虽然说最后也能取胜，但是孝成王心中早已对这种策略厌恶不已。另外他又听到了赵使者传来的谣言“秦之所恶，独畏马服子赵括将耳，廉颇易与，且降矣”。赵括乃是赵国名将赵奢之子，年少且气宇不凡，熟读兵书，所以年少的孝成王很喜欢他，最终派这个只会“纸上谈兵”的赵括取代廉颇为将。

秦国见赵国已命赵括为统帅，“调虎离山”之计成功，也秘密调换将领，派武安君白起为上将，王龁为尉裨将。战场形势千变万化，初

始时是赵国以老将廉颇为主将，对阵实力不济的秦将王龁的格局，而如今则是由纸上谈兵、毫无战争经验的赵括为主将的赵军，对阵用兵如神、为战争而生的“杀神”白起率领的秦军的格局。从这一刻起，两国已经僵持了三年的平衡开始倾斜，而且是急剧地倾斜。

公元前260年（赵孝成王六年、秦昭襄王四十七年），赵括正式替代廉颇成为主将。赵括新官上任三把火，首先便是全盘否定了廉颇坚壁固守的防守战术，从以守为攻变为以攻为守，用今天的话说，就是从意大利式防守变为荷兰的攻势足球。他手下部将曾几次以地势为险进言，但他根本听不进去，反而是调离了进言的部将，所谓“悉更约束，易置军吏”。



赵括，战国时赵国人，在长平之战后期担任赵军主帅，由于指挥错误而使得赵军全军覆没，自己也冲阵战死。

秦将白起看到赵军的主将是这个乳臭未干的小子，便想诱其走出地利，故意打了几场败仗，佯退败走。少年得志的赵括好大喜功，一到前线便无视主客观条件，下令赵军西渡丹河，全线突击。而白起则

放弃了王龁一直秉承的进攻战术，转而镇守战略要冲光狼城（今山西高平市西南康营），将防守区域紧急加固，做到坚若磐石的程度，但在明面上，却一直给赵军以假象，再次佯败后撤，诱敌深入。在白起设计好的连续败仗中，赵括逐渐开始麻痹大意，于是率大军一路大举向前，将战线拉得很长。而秦国却早已派两支奇兵绕路从两翼迂回包抄，分割赵军空虚的后路，断其致命的粮道。这两路奇兵，一路两万有余，从今天的端氏河的河床向东北至仙公山、丹朱岭，直插到赵军百里石长城防线背后，然后折东包抄。而另一路骑兵则是为了阻挡邯郸方面的救援；这支由五千骑兵组成的队伍，从泫氏一带强渡丹河，沿小东仓河的河床而上，向东北方前进到秦关，与前面的奇兵会合，从而将赵军分割为二，断绝了北线大部队贮于南线大粮山的粮草，而南线则与北线的主将及大本营失去了联系。

从此赵军深陷两难之间：从泫氏到长平关一线，丹西秦军壁垒坚固，坚守不出；两万五千名秦兵已经绕到百里石长城后，封锁了长平关至秦关一线；由泫氏至秦关一线被秦国的五千名骑兵牢牢控制住；来自邯郸方面的任何增援都被断绝了。简单来说，就是秦军将赵军主力包围在以韩王山为中心的丹河—小东仓河—百里石长城的三角地带内；将赵军南线部队层层包围于大粮山地区。赵国被切割的部队，北线主力虽然兵多将广却无粮草辎重；相反南线部队却有大量粮草辎重，但兵少且无主将。两方的战斗力都很羸弱，两边的秤砣并不平衡。

能打的战士吃不到粮食，老兵残将却有的是粮食，在这样的情况下，赵军广大将士作了极其艰苦英勇的抵抗，在无粮之后仍然坚持了四十六天，最终发展到“内阴相杀食”的地步。

为防止赵军做最后的殊死搏斗，白起故意打开一条豁口，诱赵括突围，赵括果然上当，轻易离开营垒，又一次陷入白起为他准备的埋伏圈。虽然赵括在最后时刻头脑冷静，将精兵分为四组，轮番突围，但局势早已注定，此时也只能是困兽犹斗了。最终他在突围时被秦军

射杀，全军覆没。

在这场历史上著名的战役中，秦军痛歼赵国四十五万士兵，从根本上削弱了当时关东六国中最为强劲的赵国的实力，而且也给其他诸侯国造成了巨大的震慑。在那段时间内，提起白起、秦军，连小孩都会被吓哭。



白起（？—前257），芈姓，号称“人屠”，战国四将之一，中国历史上自孙武，吴起之后又一个杰出的军事家、统帅。

这场战争中使用的战术，不可单一地评价为某一计策，而更像是一场华丽的谋略表演。从秦国最开始用反间计调走廉颇这只虎，再到以诱敌之计调赵括离开易守难攻的长平关，而在最后故意留破绽骗其离开临时营垒，真可谓是“调虎离山连环计”。这个过程中，秦军使用“调虎离山”之计连连得手，赵括一而再、再而三地中了秦军的圈套，从而也留下了“纸上谈兵”这一千古笑谈，而秦国名将白起在此役后也被后世学者褒贬不一，多有争议。

作为百兽之王的老虎，在人工饲养的虎园里却如同狗一般受欺，

呼啸山林的天下霸气消失不见，所以老虎必须要盘踞于大山中，才可以横行无忌。假若老虎离开地利，那么它就不再是老虎了，正所谓“虎落平原遭犬欺”，这就是调虎离山的原意。在当代职场中，“虎”泛指强大的对手，“山”指他的优势关系、有利条件以及公司团队等。所以假若想打压、战胜对手的话，就要让其与团队分离或脱离公司等。当昔日强大的对手离开属于他的山林时，他也就不再是那只让你畏惧的老虎了。

欲擒故纵：网开一面，一举灭敌

题解

所谓“欲擒故纵”，举个例子来说，男生追女生，像苍蝇一样死粘着对方，一定会被拒绝。而往往并不怎么在意她，甚至对她轻视，最后反而会追到她。所以说，所谓擒与纵，即若想擒获对方，必先让对方很放松，而不是让对方警惕。

古语常讲“穷寇莫追”，其实并非不追，而是如何去追。如果我方杀气腾腾地去追击对方，即使是傻子也会选择逃跑，而在这种情况下我方多半是徒劳。反之，如果给对方一个机会，露一个破绽给对方，必会勾起敌方的兴致。这时敌军主将会陷入两难的选择中，是继续逃跑还是反扑？毕竟败仗是谁都不希望接受的。而这时我军可以分出精兵绕路围困敌军，而主力部队则负责吸引对方的眼球，让其心痒痒之余觉得有可乘之机。待我军精兵绕到敌军后方时，主力军开始全速向前推进，两面夹击，从而一举歼敌。

本计有以下两点须谨记：

1.以逸待劳。对于逃跑的部队，无论是佯退还是真跑，让他们继续逃跑，而不是死命追击。如果敌方以五成兵力消耗我方十成兵力，那就相当于溜猴，待我军跑不动时被敌剩下五成的兵力养精蓄锐一举歼灭。所以应该以不变应万变，放着敌人让他跑，待其跑到精疲力竭时，再率精骑策应，其一首先防止了对方的埋伏，其二对方耍诈必会耗费精力，花招被看穿了便不会再使了。待几次过后再逃跑时，那便是他们真的决定逃了。

2.养精蓄锐。所谓绅士也不过是有耐心的狼，在敌方像绵羊一样软弱逃离时，不要急着拼尽全力去追击，因为这可能变成鹬蚌相争渔翁得利的局面。战场千变万化，所以很难没有意外发生。当我军死命追击时，敌人的援军来了怎么办？局势就会变成：我军开始大逃亡。没有人喜欢打败仗，更何况是一场国与国之间的战争。

经典再现

逼则反兵，走则减势。紧随勿迫，累其气力，消其斗志，散而后擒，兵不血刃。需，有孚，光。

古文译读

如果把敌人逼得无路可走，他就会因此拼死反扑。放敌人逃走则可以削弱他的气势。对待逃跑的敌人要紧随其后，但不能逼迫，借以消耗敌人的体力，瓦解敌人的斗志。等到敌人军心涣散、士气低落时再围而歼之，这样就能避免不必要的流血牺牲。总之，要善于等待，不逼迫敌人，并让敌人也相信这一点，就能赢得光明的战争结局。

前沿诠释

战争的源头是为了地盘，也就是资源。“欲擒故纵”与“不战而屈人之兵”有异曲同工之妙，核心思想都是不费一兵一卒让敌军投降，让敌人心悦诚服地俯首称臣。这是兵法中的上计。

此计是要我方实力高于对方，尤其是谋略方面，倘若诸葛亮与司马懿此等势均力敌的对手，放其离开则有托大之嫌。历史上有一著名

案例是关羽华容道放曹操，作为将领却因为个人恩怨放走了敌方主帅，虽然后世理解为诸葛亮的政治策略，但难免过于逞能。所以，“欲擒故纵”是敌我实力和谋略有差距时才可走的一步险棋。提起它，诸葛孔明七擒孟获便是其中的经典案例。

公元225年，蜀国丞相诸葛孔明率军亲征南方。在孔明神鬼莫测的用兵下，敌军大败。正当蜀国准备撤离时，南蛮彝族的首领孟获率被打败的散兵袭击蜀军。

孔明素有识才之德，见孟获骁勇善战，虽然明知敌我力量悬殊却还百折不挠。于是孔明派人调查，发现孟获为人忠厚，在彝族很有公信力，即使在汉将里也不乏钦佩他的部下。孔明转念一想，决定改变战术。



成都武侯祠。法祠位于四川省成都市，是中国唯一的君臣合祀祠庙，由刘备、诸葛亮蜀汉君臣合祀祠宇及惠陵组成。

孟获孔武有力，但缺点是不懂谋略。在两军的首次交战中，孟获见蜀兵边打边跑，如此不堪一击，便奋不顾身地乘胜追击，最终进埋伏圈被擒。孟获感慨自己将命不久矣，因此对自己说死也要死得像个好汉，不能丢人。未料诸葛孔明亲自为其松绑，语重心长地晓之以理，让其归降。孟获愤愤不已，对结果不服，拒不接受这次失败的事实。诸葛孔明见其决心已定，于是并未勉强，而是笑笑并领他观看已经布置过的军营，问其：“你看这军营布置得怎么样？”

孟获在蜀军阵营发现军中大多是老弱残兵，便胸有成熟地说：“原来这就是蜀国的军队，竟是一些老弱病残，以前我不知尔等虚实，这次我赢定了。”

孔明一笑，将孟获放走。他命令军队开始布置埋伏，因为孟获今夜必来。

孟获回去以后，为了一雪前耻，决定三更去劫营，活捉蜀相诸葛孔明。

入夜，孟获派遣五百名刀斧手，趁着夜色神不知鬼不觉地潜入蜀军营，一路畅通无阻。正当孟获认为成功在即时，不料蜀军伏兵四起，孟获又被擒住。而诸葛孔明仍将其放走。

孟获再次被放，但连续被擒的尴尬让他再也不敢鲁莽行事。他统兵马占据沪水南岸，凭险要地势以守代攻。因为蜀军大多为旱鸭子，一时之间无船渡江，加之当地气候炎热，战斗进行得很艰难。

蜀军一面全军开始建造木筏和竹筏，一面派少量士兵假装渡河，但到了河心一碰到对岸射来的箭就立即退回来，随后再去渡河；这边部队分为两路，以上游、下游夹攻之势，在渡河后包围孟获据守的上城，孟获再次被擒。

这已经是孟获第三次成为阶下囚，可他还是能找到理由为自己辩护。诸葛孔明点点头，在款待他之后再放其回去。军中诸将对丞相的用意百思不得其解，认为如此善待孟获是不是太过于心软了。诸葛孔明道：“我国要想使南方永不再犯，就有必要让其心甘情愿地归顺。而像孟获这种首领，若其能俯首称臣的话，其余部落必会归顺，到那时南方部落少说有十万大军。现在如此反复，就是为了以后一绝后患。”



五彩七擒孟获图观音瓶。清代光绪年间出品。瓶上所绘图案是诸葛亮七擒孟获的画面。

孟获开始忌惮诸葛孔明的用兵，认为打不过躲得过，所以不再跟蜀兵作战。可仗虽然是不打了，粮食是一样吃的，很快营里快断粮了。孟获无奈之下派人向诸葛孔明借粮，未想对方竟同意了，但前提是让首领亲自来，而且要与蜀将比武。孟获接二连三地击败蜀将，如入无人之境，走到粮草旁正暗自得意时，被绊马索绊倒再次被擒。蜀军没有为难他，为其松绑后让其将粮食搬走。

如果说开始时孟获还有一种骄横感，但连续被擒多次之后，他的骄气被诸葛孔明彻底打消了。而这次与蜀将过招时，孟获发现蜀国并非无将，而且还有神鬼莫测的诸葛孔明，南蛮与之相比，实力相差甚远。各部族一时之间纷纷请战，为首领出头。孟获深知此行艰难，但还是与各部落一同上阵。果然不出所料，部队再次被一网打尽。孟获等人被擒，丞相传来命令再次放孟获等众人回去。各部首领一时不知所措，让孟获做主究竟怎么办。孟获此刻流着英雄泪说：“我本早已是蜀国的刀下亡魂，丞相对我是七纵七擒（即七次放回七次逮住），旷古至今，丞相对我们已经仁至义尽，我无脸再回。”从此孟获等人归顺蜀汉，听从管辖。

虽然历史上七擒七纵的真相可能并不是诸葛孔明本人所为，不过这并不影响诸葛孔明在世人心目中的睿智形象。而“欲擒故纵”更是让

其智慧体现得淋漓尽致，被后世誉为料事如神。

但切记：降敌之将，可欲擒故纵；降敌之主，必杀之后快。

抛砖引玉：雷同引诱，诱敌深入

题解

“抛砖引玉”就是用石头换回价值连城的玉石。可能这听起来有点疯狂，因为现实中没人会这么傻，这不过是个比喻。虽然这仅仅是一个比喻，但古今中外此等例子不胜枚举。由此，此成语中的“砖”引申为一切质量上、层次上微不足道的东西或话语等事物，“玉”可视为一些质优的、价值高的或量大的事物。

本计有以下几种解法：

1.以小搏大。比如在现代职场中，我方为签一份合同，对方公司代表却并不十分友好，这时我们在其身上下较小的成本但对对方已经是很大的利处，从而与对方公司真正地接触合作。当我们得到一份大额的合同后，小成本就显得微不足道、九牛一毛了。

2.以小得大。这在生活中十分常见，比如说一家包子店的包子比别家的店馅大或者便宜，也许赚得少了，但生意绝对会变好，这便是人们常说的“吃小亏占大便宜”。

3.以小换大。同样是一场战争，我军以三等兵换对方的一等兵，用一等兵打对方的二等兵，用二等兵打对方的三等兵。可能三等兵消失殆尽，变成了炮灰，但整场战争却是我方赢了。顺利实施这条计策靠的是“利而诱之”。就像《孙子兵法》所说：“故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至。”所谓的“抛砖”，就是利用人的贪性，让对方先尝点甜头，而后诱其咬钩，将真正的“玉”得来。这与钓鱼、捉鸟的原理是一样的，以小食品为诱饵，却能得到鲜美的鱼肉，付出的小成本

可以忽略不计。

以现代来说抛出的“砖”可以是“真货”（钞票以及贵重物品），也可以是“赝品”（言语上或行为上）。而抛的方式也要视目标性格、大小而定，可以一次全抛猎捕动物，也可循序渐进一点一点诱捕；可以将砖开门见山地扔在他面前，也可暗中将东西藏在那里让他去取。但最明确的首要目标是，抛出的东西与得到的玉是不可对等的，前者的价值一定要比后者小，否则得不偿失，白忙活一场。

经典再现

类以诱之，击蒙也。

古文译读

用类似的东西诱惑敌人，使敌人懵懵懂懂地上当受骗。

前沿诠释

“抛砖引玉”作为三十六计里的第十七计，无论是在历史还是当代随处可见其影子。当然这砖瓦与玉石都是视情而定，泛指物质、人才、城池等。

公元200年，四代三公的袁绍派陈琳书写檄文宣告天下，檄文中将枭雄曹操损得体无完肤。当时袁绍仗其势大，于同年二月进攻黎阳，企图渡河与曹军决一死战。袁绍命将领淳于琼率上万兵马保护粮车，粮草囤积在袁军大营以北约20公里的故市（今河南延津县内）、乌巢（今河南延津东南）。由于袁绍不听谋士许攸的计谋，使其远走投奔曹操。许攸提议曹军奇袭乌巢，烧袁绍军队的辎重。曹孟德即刻

出动，派荀攸、曹洪守营垒，亲自率领五千步骑，冒用袁军的军旗号，每人带一束柴草，人衔枚、马缚口疾进，利用夜暗走小路偷袭乌巢，在乌巢围攻放火。袁绍得知曹军攻打乌巢后，自以为是，只遣轻骑救援，仅派主力偷袭曹军大营。怎奈曹操已经算到袁绍会攻打主营早有防备，加上曹营本就坚固，袁军遭伏兵袭击。而另一边，当曹军急攻乌巢淳于琼营时，虽然袁绍增援的部队已经迫近，但曹军万众一心、破釜沉舟之下大败袁军，更斩袁绍部将淳于琼，将袁军粮草烧毁殆尽。袁军听闻乌巢被破，粮草被烧，军心大乱，大军遂溃。袁绍兵败如山倒，最终损兵折将，仅剩不过千骑逃回河北。此次战役，曹军先后歼灭和坑杀袁军七万余人。



夜袭乌巢邮票。画面上曹操骑白马持剑在前指挥众将冲向乌巢。

战国时期，赵国与秦国约定：两国一起攻打魏国，事成后，割让原属于魏国的邺城（今河南安阳一带）给赵国。当时魏国被两面夹击，前有饿虎后有凶狼，一时危在旦夕，魏王苦思良策却一筹莫展。这时魏臣芒卯进谏：派魏使者到赵国去联络，假装答应将邺城让给赵国，从中挑拨赵国与秦国的关系，唆使赵国与秦国断交……魏王准奏爱卿的良计，令士大夫张倚出使赵国。赵王一听此等好事，能不战而屈人之兵，喜出望外。魏臣张倚见机又说："素来赵、魏一直和平共处，相反秦与各国则一直交恶不断，现秦、赵联结只是一时之交，想那秦王狼子野心早已宣告天下，他无时无刻不想吞并天下。"赵王一时无言以对，想到秦国如今家大业大，若自己再去帮助岂不是助纣为虐

了，随即问道：“那该如何是好？”张倚见时机已到，便说：“只有共同抗秦，才是王道。”赵王十分认同张倚的提议，昭告天下与秦断绝关系，而后轻装上阵和平接受魏国送的大礼邺城。

待赵国使者去邺城走马上任，只见城门大关，守卫如临大敌。赵使说明来意后，不想守将芒卯却不卖这个面子。芒卯郑重地对赵使讲：“我大魏邺城，怎么平白无故地送赵国了呢？这事整个魏国都没听过，张倚答应给的，你去向他要；如果想从我手上得到邺城，我们只能是决战到底。”因为赵使是来走马上任的，所以派来接收邺城的兵马不多，而魏军则是整装待发，大有再越雷池一步即开战的味道。最终赵使只好原路返回，添油加醋地向赵王汇报。赵王方知中计。而秦国因赵国无故毁约怒不可遏，正意图联魏打赵。赵王无可奈何之下只得向魏国求情，把赵国五城割让给魏国。两国一起联合抵御秦国的进攻。最终魏国的“抛砖引玉”之计收效颇丰，先抛邺城为砖，引来赵国五城这块大玉，确是一宗只赢不亏的好买卖。

“抛砖引玉”是一种谋略，核心理念在于讲究先赠后得。比如中国少数民族的匈奴首领冒顿单于，将当时部落里最好的千里马以及美女送给东湖部落，致使东湖部落疏于防范，最后兼并东湖部落，统一全匈奴。虽然损失宝马与佳人，但与国是相比便不值一提，就好比砖和玉的区别。

纵观以上案例，“抛砖引玉”的效果皆不尽相同。有慧眼识珠，也有大意失荆州；有巧夺天下，也有人财两空。

在当今，商业活动中也依然可以看到抛砖引玉的影子。诸如人们经常遇到商场活动中的商业大酬宾，刮奖者送液晶电视、笔记本电脑等大奖，而真正中奖者却寥寥无几。又比如广告效益中宣传饮料瓶盖中大奖，即使你成箱地买一万瓶，也找不到那个奖。其实所谓的奖并不存在，只是商家惯用的伎俩，而这也是一种“抛砖引玉”之术。

擒贼擒王：射人射马，用箭用长

题解

“擒贼擒王”是三十六计中针对战争最快捷、最有效的打击方式之一。顾名思义，它是指与敌军对战时，先擒敌军首领，势必三军会乱，以此有效地打击敌军士气。所谓“蛇打七寸”，“擒贼擒王”是见效最快的方式。敌军失去统帅，无异群龙无首，这样便能不战自溃。

此计谋便是设法引诱主帅脱离部众，或使主帅与部下无法接触与联系。利用主帅的性格特点，如对方贪好酒色，像三国时期的曹操，单兵私会张绣的嫂嫂，若不是悍将典韦以死相抵为他争取时间，可能便无后来三国鼎立之盛世。所以要先打击敌方首领，而后再消灭其羽翼，如此这般便如捣无虎之穴，敌军必兵败如山倒。

此计的含义有以下三种：

1.将帅之分。俗话说：“人无头不走，鸟无头不飞。”统帅的作用之重要自然不言而喻，他是部队的核心，假若左膀右臂被斩可借东山再找，但若无头则注定败局。所以如要击垮一个组织，首要便是擒其魁首。

2.一击致命。俗话说“打蛇要打七寸”，因为蛇的心脏位于“七寸”之处，只要将蛇的心脏打坏，蛇就不能存活了。同样，无论做什么事情都不能只看表面，而是去寻找问题的核心要害以及关键之处，这样往往会事半功倍。

3.攻心为上。所谓的攻心计，便是抓住其最致命的弱点。汉朝刘

邦大败逃跑，项羽抓住刘邦一家老小，欲让其俯首称臣，否则便烹煮其一家老小。不要管这是否狠毒，战争本就是如此，最大的规则就是没有规则，可以不择手段。对待敌人的仁慈，就是对待自己的残忍。

经典再现

摧其坚，夺其魁，以解其体。龙战于野，其道穷也。

古文译读

摧毁敌人的中坚力量，捉住或击杀敌人的首领，就可以瓦解他的整体力量。就像龙离开大海到陆地上作战一样，陷入了绝境。

前沿诠释

通常一场战争中，最快速、最有效结束战斗的方式就是擒贼擒王，即抓获一支部队的统帅、一个国家的元首。在古代战争中，敌方的旗帜被砍折，便表明己军胜利，如象棋中红方的帅与绿方的将就是最好的诠释。

后金时，努尔哈赤攻城略地扩大领地，在政治上坚持借助明朝的声威，以此来号召女真各部，壮大自己的实力，逐渐统一了满洲各部。随着努尔哈赤的地盘越来越大，海西各部的首领很是羡慕。他们公开向满洲提出领土要求，却遭到努尔哈赤的拒绝。



清福陵。清太祖努尔哈赤与孝慈高皇后叶赫那拉氏的陵墓，位于沈阳旧城东北二十华里处，俗称东陵。

双方冤仇就这样结下了。火气十足的那林孛罗与布斋纠集哈达、乌拉、辉发各部贝勒，召集扈伦四部的兵马掠夺了满洲的户布察寨。当时叶赫部的那林孛罗、布斋，还有乌拉部首领满泰、布占泰都轻视努尔哈赤，认为其只是无名的“常胡之子”。如今这个“常胡之子”却一下子成为满洲的大首领甚至晋升为都督，于是在嫉妒、羡慕、仇恨的心理驱动下，在秘密会谈后，众部落决意联手灭女真国。

以叶赫为首集结的九部联军，号称三万人，于明万历二十一年九月，分兵三路，浩浩荡荡，直奔佛阿拉而来。

努尔哈赤刚听闻九部联兵攻打满洲的时候，内心十分焦急，未料到对方可短时间聚集九部兵力。反观自家，兵力只及敌军的一半，显然处于劣势。所谓知己知彼，百战不殆，努尔哈赤派了最有经验的武理堪前去侦察。某天夜里，侦察兵武理堪急忙赶回报告：“九部联军从扎喀方向出发，在傍晚时分已经来到浑河北岸。他们打算吃过晚饭连夜朝我们进发，明天一早恐怕就要刀兵相见了。”

努尔哈赤席地而坐，脑中思考如何退敌，毕竟九部联盟的军队整整是自己的两倍，以自身的实力来说还不能跟他们相抗衡。其实九部联军中除叶赫部将自己视为肉中刺之外，其他部落与自己无血海深仇，所以只要直取领头羊叶赫部，其他军队也就会不战而逃了。可如

何让叶赫部与联军分开呢？他想到了古勒山。古勒山与黑济格城相距很近，地势险要，如果在那里设兵埋伏，再派一支部队引出敌军，叶赫部的叶赫贝勒布斋和那林孛罗定会带兵出击。而且将叶赫部诱至古勒山下，以伏兵对其突袭，敌军势必会大乱，那时候凭着自己的兵力单单对付叶赫部的军队还是不成问题的。倘若我军大败叶赫部的话，其余几部也就好对付了。

努尔哈赤对身边人说："传我命令，全军休息，天亮的时候出兵。"说完自己就睡下了。将领一时愣在那里，虽心生疑惑，还是马上把这个命令传了下去。

天明后，努尔哈赤整装待发，统部集结于渡口处的拖克索平坦大地上，让士兵把身上的护腕、护脖，甚至盔甲都撤了下来，于是大军真的轻装出发了。待丢盔卸甲到达古勒山后，在山上设下了埋伏。

九部联军日夜兼程终进满洲境内，首先攻打扎喀寨。但因其地利优势，身处险要，久攻不下。无奈之下，九部联军只得调头攻打黑济格城，并在城外安营扎寨。

努尔哈赤领军登上距黑济格城不远的古勒山，先占领有利局势。此前，努尔哈赤一直比较担心九部联军会抢先自己一步占据这里，于是他用按兵不动、静观其变的方法迷惑敌军，敌军果然上当了，他们认为努尔哈赤是在摆幌子，所以并没有急于先出兵。

努尔哈赤派勇将额亦都率领精兵百人，到黑济格城附近挑战。布斋见满兵来得如此突然，心生疑惑，命令放弃攻城计划，全军击杀来袭满兵。

两军战到一处，打了几个回合后，额亦都掉转马头佯装败阵带军朝回跑。那林孛罗不知是计，朝士兵大喊道："给我追，别让他们跑了！"将士们追逐满兵到古勒山下。这时，额亦都突然又把马头掉转回

来，朝敌军冲过去，接连砍杀了九人，敌军先头部队顿时混乱起来。额亦都掉头又跑，布斋领头率兵上山追去。

努尔哈赤在山头观战，见部下额亦都已来到山顶，布斋率兵在其后紧追不舍，便大喊：“放滚木、礌石！”轰隆隆一阵巨响，滚木、礌石不断地朝半山腰砸去，而此时率兵追赶的布斋正好来到这里。巨木正好滚到布斋坐骑的头部，布斋摔在地上，还未挣扎爬起，被山上冲下来的一名叫吴谈的满洲兵一刀刺死。

见布斋被杀，各部首领斗志大减，再也无心恋战，没等那林孛罗喊撤兵就纷纷策马逃离了战场。

古勒山以崎岖陡峭著称，苏克素护河就在山下，河的西岸是一片沼泽地，三万士兵拥挤在一路，好像一条长蛇。存在将士心里的恐惧，使长蛇阵很快溃不成军。

努尔哈赤见联军败阵逃走，就命令吹响螺号。霎那间，伏兵四起，努尔哈赤身先士卒，大喝一声带着士兵杀了过去。满洲军就像猛虎下山，直逼联军，马上便将联军的退路截断了。

九部联军被打得满地找牙，只顾埋头死逃，见前面也有满军堵着，一时间在空间不大的地方绕起圈来，霎时间山谷中鬼哭狼嚎。

九部联军在这场战争中伤亡惨重，仓皇逃命的蒙古科尔沁贝勒明安，因战马陷入泥潭，狼狈地想逃走，却被乌拉部长满泰之弟布占泰活捉。

这是一计典型的“擒贼擒王”计策。“擒贼擒王”的核心战略便是最快速有效地打击对方的主力部队，以此来威慑其他部队，此法尤其适用于联盟军的战争。历史上很多这样的联盟军队看似人员浩浩荡荡，部队众多，实则各部各怀鬼胎，且通常有一个诟病：墙倒众人推。核心部队一旦被打败，便是兵败如山倒，树倒猢狲散。所以“擒贼先擒

王”这一计策适用于对付敌方军队众多，看似众志成城，实乃一盘散沙的联盟是再恰当不过了。

釜底抽薪：从其本源，攻其弱点

题解

“釜底抽薪”的意思是，从锅底抽出木材，让煮沸的锅无燃可烧，最终火会熄灭。一个军队也好，一个普通人也罢，都会由几部分组成。比如食物、家人、情感、空气、水，这些是生命中不可缺少的部分，即使敌对方也是一样。比如说楚汉相争时，楚军骁勇善战，汉军抵挡不住。但当刘邦将项羽围至一处，命部队唱楚歌后，纵使再勇武的猛士在家人面前也是弱者。这便是“四面楚歌”一词的由来。当水沸时，我们应该避其锋芒，若与之相对，不但无功而返还会被烫伤；但若打击对方的生存本质，便用釜底抽薪法。

“广积粮，缓称王”这句古语诠释出粮草的重要性，准确地说是粮草为部队生存的根基，是部队存活、依靠的本源，也因此我们常常听到“兵马未动，粮草先行”这句古语。本计的意义有以下几种分析：

1.治标治本。万千事物常常大同小异，可分为“标”（枝节、表面）与“本”（根本、基础）两种层面，就像剪植物的枝叶会让其更加繁密、茂盛，但如断其根基的话，这棵树就腐朽了。

2.夺其所爱。假如说一个人最爱、最在意一件事物，那么这件事物便是他的弱点所在。有的人是子嗣，有的人是爱人，有的人是事业，有的人是信仰，因人而异。项羽当初中十面埋伏之计，范增不是没有提醒其问题所在，但全因为他一生挚爱的虞姬而被骗过去。所谓冲冠一怒为红颜，所以注定他以悲剧收场，成为后世悲情英雄的典范。

3.挫其心气。古语云：“夫战，勇气也。”在一场战争中，将帅谋略、士兵的能力等是关键所在，但士气则是一种不可或缺的精神食粮。在很多战争中，战争打到最后，最终凭借的是勇往直前的士气。比如破釜沉舟，当敌军将后路断死，拼死相抵之时，最好守关不出挫其锐气，让敌军有劲但无力可使，让其从心理上瓦解。

经典再现

不敌其力，而削其势，兑下乾上之象。

古文译读

不直接攻击敌人最刚强的部位，而是间接地削弱敌人的气势。也就是说通过以柔克刚的方法转弱为强。

前沿诠释

“釜底抽薪”，是指从根本上去抽离它的本质。无论是在战争中，还是对人都是一招妙计。

在军事上，这条计策指的是将敌人的供给来源切断，破坏敌人所依靠的有利条件，让敌方成为“无源之水、无本之木”，从而一举战胜敌人。当面对的敌军力量强大时，以太极拳的宗旨以柔克刚，扬长避短，攻其不备。

春秋时期，鲁国和齐国属于邻邦，齐国齐景公在夹谷时被孔子数落，心中特别不是滋味；这时，齐国贤相晏婴也已去世，而鲁国在孔子等大臣的辅佐下，国政大治，百姓殷实。

齐景公此时开始焦虑，为齐国的未来担忧，便问大夫黎弥：“你说，从孔子入鲁之后，如今鲁国国富民强，日后必犯我疆土，这可如何是好？”大夫沉思片刻回答：“若如此，就使计赶走他，离间其君臣的关系。倘若鲁国失去孔子，必然孱弱如初。这叫做釜底抽薪。”齐景公不解：“大夫，如今孔子在鲁国正风生水起之时，如何让其离去？”大夫贴耳将自己的谋略讲出：“所谓饱暖生淫欲，贫穷起盗心。现今鲁国国泰民安，局势一片大好，想那鲁定公本是好色之人，如果我国赠其一千美女，让他夜夜笙歌，天天在美女的石榴裙下，以孔老的一身正气必会痛斥君主，君臣之间必会起争执，距离越来越远。待其见君主死不悔改，孔子还会诚心辅佐吗？等孔老拂袖离去，君主不就高枕无忧了吗？”



齐景公（？—前490），春秋后期齐国国君，齐灵公之子，齐庄公之弟。

齐景公一听拍手称绝，即令黎弥甄选八十位佳人，找舞姬言传身教，授以媚术。而后遣美女与百十余匹宝驹赠予鲁国。鲁定公听闻齐国赠其大礼，喜出望外，饶有兴致地看佳人的舞技。遮面下的美女摇臂摆臀，既有少女的羞涩又具备少妇的妩媚风情，如陨星之余晖，歌声乍起，疑是群莺出谷。鲁定公被迷得五迷三道、齿酸涎落。待表演

结束之后，使者说：“大王再看看那些良马吧。”鲁定公看着众佳人欲离去，急忙摆手道：“别看了，佳人如此俊秀，我还看什么马！”

此等佳人团体在鲁国引起超凡影响，鲁国宰相季斯也为美女们的千姿百态而神魂颠倒。待齐使者离开后，定公为表彰宰相多年的功绩，成人之美送其30位美女。从此鲁国君臣骄奢淫逸，终日沉湎于酒色中，对朝政敷衍了事。

孔子的学生子路听说这件事后，愤怒地对孔子说：“鲁君已经无药可救了，我们离开这儿吧。”孔子说：“就快到国家的郊祭了，如果定公连郊祭都忘了的话，我们再走。”郊祭这天，鲁定公虽然没忘，却只是走走过场，又急急忙忙地回去同美女们享乐了。孔子几次试图说服鲁定公，但毫无效果。孔子感到自己的抱负无法在鲁国施展了，最终忍无可忍，带着弟子们愤然离开鲁国，去周游列国了。



曲阜孔庙。孔届位于曲阜市城区内。孔子去世后第二年，即公元前478年，鲁哀公将其生前居室改建为庙，“岁时奉祀”。

从上文可以看出，鲁国就像一口煮沸腾的大锅，看似国泰民安，但真正让这口大锅旺盛的是孔子等智臣，他们才是可以让其沸腾的最为关键的“薪”。但鲁定公目光短浅没有意识到，最终让孔子及其弟子黯然离去。从此鲁国开始走向衰败，而齐国用美女“抽薪”的计谋成功。

公元前154年，吴王刘濞串联汉楚等众多诸侯国，联合发动兵变。第一个攻占目标就是当时臣服汉朝的梁国。汉景帝听闻后龙颜大怒，即遣西汉名将周亚夫亲领雄兵三十万前去平反。这时梁国来报，刘濞联军围攻梁国，本国誓死反抗，如今已伤亡数万兵马，形式危在旦夕，请朝廷火速出兵救援。

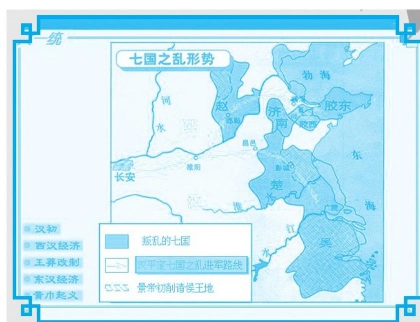
西汉名将认为：刘濞统领的联盟军，骁勇善战，而今攻得城池更是气势逼人。倘若现在与之正面开战，一时难分胜负。汉景帝忧心忡忡地问周亚夫该何时出兵。周亚夫道："联军此次出行，路途遥远，粮草一定供给不足，假如我军可断其粮道，敌军必不战而乱。"

汉景帝虽然担忧，但还是命其出发了。周亚夫不愧为西汉名将，头脑冷静，抢派重兵把守荥阳（今河南省中北部），因为荥阳为东西二路交汇之地，乃兵家必争之地，进可攻退可守。汉军进驻荥阳后，兵分两路袭击敌后方：命一支袭击楚、吴等供给线，断其粮道，带不走的全部烧掉；而另一边周亚夫亲自率领大军袭击敌军后方重镇冒邑，占据冒邑后，下令加固营寨，准备坚守。

联军后院失火后，刘濞未想周亚夫根本不与自己正面交锋，却迅速抄了自己的后路。刘濞恼羞成怒，即刻命部队火速到达冒邑，想重占冒邑，打通粮道。数十万联军饿虎扑食地冲向冒邑。西汉部队却扬长避短，稳固城池，以逸待劳。联军发动数次攻击，无奈被乱箭射回。这一拖延计谋让吴王刘濞无计可施，骁勇善战却无仗可打的联军在兵荒马乱下已经断粮数日，只能干瞪眼待命。汉将周亚夫见敌兵已饿数天，面如死灰，锐气尽失，此时不战更待何时。于是他立刻集结军队，突然倾全力猛攻。敌军哪里抵挡住得养精蓄锐的汉军。联军不战自乱，刘濞落荒而逃，最终在东越被杀。

"釜底抽薪"的"薪"在战争中多指粮草，或者敌方的将领。中国有句古话叫："兵马未动，粮草先行。"从中我们可以看到，粮草对一支部队的重要性。人是铁，饭是钢，一顿不吃饿得慌。无论是打仗还是生

活，粮食都是人们的生活必需品。



七国之乱形势图。

所以，从以上我们可以看到，一旦养活军队最重要的粮草被烧，或被阻断，那这场仗从本质上胜负已分。一支一万人的部队，是一万双可以上阵奋勇杀敌的手，但同时也是一万张需要充饥填补的嘴。

历史上赤壁之战魏军的惨败，可以归功于周瑜的火攻，也可以归功于诸葛孔明神通的借东风。但最本质、最关键的在于周瑜的“反间计”，或者说“釜底抽薪”。众所周知，曹军多为北方士兵，善陆战不习水战。蒋干前来劝降，周瑜则借蒋干之手，用反间计将善水战的蔡瑁与张允除掉。

在近现代，釜底抽的“薪”的范围更大了。这条计策无论是在商场还是在情场，甚至在政治舞台上也可以使用。大用有大效，小用有小效。

俗话说“商场如战场”，传统生意经中的“先尝后买”就是战法里“釜底抽薪”的一种延伸。不过这并不是一种贬义，更像是一种“釜底抽薪”的反例。

“先尝后买”让顾客自由体验，由顾客自身去检测质量，通过使用、品尝来评判商品是否合理。消费者通过自身体验，若评判合理则

会产生购买动机。

通常食品比较流行先尝后买，这来源于购买者的徘徊犹豫的心理。让购买者品尝食品是否新鲜、是否甜等，通过自己的味觉决定是否购买。如将商家的食品比作“薪”，那么则是反其道而行，让购买者试过才决定购买，从而商家取得真正的“薪”。

浑水摸鱼：借机行事，巧达目的

题解

所谓“浑水摸鱼”是指，在大局混乱的当朝政府，或者混乱的群雄割据局势，也可以指在一场乱战中，我方欲盖弥彰、偷天换日，在大战中保持清醒冷静，对敌攻其不备，而后见机行事，于是在乱战中获得最终的胜利。讲到大乱战，势必会讲到奸雄董卓。此人乃浑水摸鱼的高手。当时皇帝还小，宦官当道，百姓民不聊生，黄巾军更是于各地起义。他趁此唆使吕布杀干父并认其为养子，在朝廷内部的乱战中开始初露锋芒，一连收了大将军何进的部队、丁原的部队，加上自己的西凉铁骑，三路军马傲视天下，在朝廷上更是佩剑出入、一人之下万人之上，挟天子以令天下。

古语讲“水至清则无鱼”是不无道理的。但凡英雄出生的年代都是乱世，也只有在乱世中才可出大奸大恶或者英雄枭雄。正是在浑水中的杂质与供给，才可让这些鲤鱼跳龙门。

但凡水浑一般分为两种情况：第一种是天为的，天地不仁万物为刍狗，水天生就是浑的，需要我方抓住时机“乱而取之”（《孙子兵法》语），最终将其平定；第二种是人为的，水本身是清的，但为了谋利，我方将水搅浑，然后再去“摸鱼”。后者在政治中比较常见，需要其自身具备逆转乾坤的本领、偷天换日之能耐。

鱼的游动性颇大，忽而东，忽而西，因此用它代表急忙下手便可得、迟疑观望则必失的东西。具体来说，浑水摸鱼中的“鱼”指：

1.可以被制伏的敌人；

2.可以捞取的好处；

3.可以争取的力量；

4.可被利用的时机；

5.可以凭借的条件。

经典再现

乘其阴乱，利其弱而无主。随，以向晦入宴息。

古文译读

趁着敌人内部混乱的机会，利用他们力量虚弱而且又没有主见的条件下，迫使敌人服从我方的意思，就好比人到了夜晚一定要上床休息是一样的。

前沿诠释

“浑水摸鱼”此计原意是指在浑浊的水中，鱼晕头转向，乘机摸鱼，可以得到意外的收获。也指当敌人混乱没有主意的时候，趁此机会夺取胜利的谋略。鱼儿在浑浊的水中辨不清方向，就像在复杂的战争中，弱小的一方经常会动摇不定，于是这样就有可乘之机。当然这个机会是需要时间等待的，或者也可以主动去创造这个机会。当整场水都浑了，一切情况开始复杂起来后，便可借机行事。

赤壁大战后，魏国大败，为防东吴北进，曹孟德派大将曹仁驻守

南郡（今湖北公安县）。当时东吴、蜀国盘算着将南郡吃进肚里。周瑜在赤壁大战中名声大震，吴军气势如虹，挥师攻取南郡。此时蜀国也将部队驻扎在油江口，紧紧盯着南郡这块肥肉。周瑜看在眼里，很是愤怒："想我东吴为打南郡，花多大的代价，当今南郡垂手可得。刘大耳休想做夺取南郡的美梦！"刘玄德为稳住周瑜，先派人到周瑜营中祝贺。周瑜暗道："我一定得问问刘大耳，看他到底是怎么想的。"隔日，周瑜亲自到刘备营中回谢。在酒席之中，周瑜单刀直入地问刘备是不是驻扎于油江口，要攻取南郡。刘备笑道："我是情愿相助吴国，假若都督未能取下，那我再行攻打。"周瑜大笑三声说："南郡乃囊中之物，如何不取？"刘备说："都督勿看轻魏军，曹仁勇不可挡，能不能攻下南郡，并无十分把握。"周瑜向来恃才傲物，被刘玄德这一激将，遂许下诺言："吴军若攻不下南郡，就听任豫州（即刘备）去取。"刘玄德等这句话很久了，不容迟缓地答道："周郎好魄力，子敬（即鲁肃）、孔明都在场作证。南郡我先让你去攻取，如果攻不下，我就去攻取。切勿反悔。"周瑜赤壁大胜士气正足，哪会将刘备放在眼里。待周瑜走后，诸葛亮提议按兵不动，让魏吴厮杀。



周瑜（175—210），字公瑾，三国形成时期军事家，出身士族，少时与孙策友好。孙策死后，周瑜以中护军职辅佐孙权。

东吴出兵，抢先攻下彝陵（今湖北宜昌），然后乘胜追击。未想

深中曹仁的诱敌之计，周瑜身中毒箭退兵。魏将曹仁见到对方主帅中毒箭，十分高兴，士气大振，每日叫阵。未想东吴坚守不出，每日面对对方叫骂而无动于衷。一日，曹仁又带兵前来叫阵，周瑜率百骑出营迎战，厮杀一阵，忽听周瑜一声惨叫，口吐鲜血，坠落马下，诸将忙掩护他撤回营内。不一会儿，东吴众士人人披麻戴孝而出。曹仁从远观去，大喜过望，认为敌军此刻一定全军士气低落，有机可乘。

当天夜里，魏将曹仁统魏军前来劫营，城中只留小将陈矫带少数士兵守城。所谓月黑风高杀人夜，趁着夜色，魏军杀进周瑜大营，未想营中无人。曹仁大为懊恼，方知中计，再欲退兵之时，为时已晚。只听一声炮响，周瑜领兵从四面八方杀出。曹仁在魏将的保护下最终从包围中冲出，在逃回南郡的途中时，再遭东吴伏兵阻截，最终弃城向北逃亡。

东吴大败魏军，即刻兵指南郡。可未想当其率部到达时，南郡城墙上已经布满旌旗。原来赵子龙已奉军师孔明之命，趁周瑜、曹仁酣战淋漓时，拿下南郡。蜀军用搜得的兵符又连夜伪装成曹仁的援队，轻易地诈取了荆州、襄阳。周瑜知道自己变成了鹬蚌相争的鹬，而诸葛亮则当了一次渔翁。

所谓乱世出英雄，在混沌的年代里，通常会有翘楚出现，从而引领人民推翻老的王朝，缔造一个新的王朝。

“浑水摸鱼”，若在一场战争中则是造就一种让敌方迷惑的假象。但若放在一个大的精神层面上讲，浑水所表达的是乱世。所谓的乱世，便是被宦官庸臣搅得一摊浑水的封建王朝，它是时代造就的，是昏庸的皇帝沉溺酒色造成的，也是封建的社会制度所造成的。纵观历史，在这乱世摸得鱼者，有挟天子令诸侯最终天下归魏的曹操，也有挟天子令诸侯却被吕布所杀的董卓，有乌江自刎的西楚霸王项羽，也有市井黎民出身从亭长到统一中国的汉高祖刘邦，当然也有从乞丐最后坐上龙椅的朱元璋。



董卓，字仲颖，陇西临洮（今甘肃省岷县）人，东汉末年少帝、献帝时权臣，西凉军阀，官至太师、侯。

公元189年，汉灵帝驾崩，汉少帝刘辩继位，外戚何进辅政。当时宦官当道，将军何进以及司隶校尉袁绍合谋诛诸宦官，并且不顾朝臣反对私带凉州军阀董卓入京。不巧因军情泄密，大将军何进被宦官张让等所杀。袁绍这时带兵入宫，杀尽宦官，控制朝廷。当时洛阳军阀齐来，董卓进入后统领何进所属部曲，又密谋吕布杀执金吾丁原，将丁原势力吞并，也因此势力一时达到巅峰状态，诸军阀皆怕其三分。董卓在长居洛阳后得以据兵擅政，又使计废黜少帝，推更小的陈留王刘协为汉献帝，因此迁太尉领前将军事，更被封郿侯，进位相国。同时，董卓又将其他一众势力赶走，最终独揽军政大权。

董卓带来的西凉士兵，虽骁勇彪悍但同样放荡不羁，在洛阳城中大肆虏掠财物，淫掠妇女，却称之为“搜牢”。董卓本人生性凶残又虐刑滥罚，以致人心恐慌，内外官僚都朝不保夕；他又为其同党恢复名誉官职，起用士大夫，妄图收买人心。

公元190年，四代三公的袁绍联络了十八路诸侯兴兵声讨董卓，当时黄巾军余部也陆续于并东起兵。奸雄董卓虽然挟天子以令诸侯，

但毕竟洛阳离自己的地盘太远，所以他选择前往西都长安。临行前，董卓将洛阳的金珠宝器、文物图书全部劫走，最后焚烧宫庙、官府和居家，并且强挟洛阳几百万居民一同西行，终使洛阳“二百里内无复孑遗”（《后汉书·董卓传》），变成一座废墟，一座空城。

公元191年，董卓又命皇帝小儿授其为太师，地位在诸侯王之上，车服仪饰拟于天子。他借天子之威拔擢亲信，广树党羽，宗族内外，并居列位，子孙年虽幼小，男皆封侯，女为邑君。再建坞于郿（今陕西眉县东渭水北），名“万岁坞”，存粮可使三十年。

公元192年，奸雄董卓进宫等待皇帝让位，在入朝时为司徒王允与董卓部将吕布合谋所杀。当消息宣告天下时，百姓歌舞于道、锣鼓喧天地庆祝董卓的死，“市酒肉相庆”。奸贼尸体被陈尸街衢，其家族也被夷灭。

同年六月，董卓的部下李傕等人率西凉军余部攻进长安，把吕布赶走，杀死了王允，大肆报复，吏民死者达万余人。

虽然历史对董卓的评价很差，其荒淫无道、抢烧掠夺更是让人不齿。不过无论是在后世还是在三国篇章中，他确实占有一席之地。其祸国殃民、为非作歹的罪行虽然数不胜数，最终落得罪有应得的下场，但在当时，他实逢乱世，在本就混乱的汉朝大大搅和了一摊浑水，从而加速了汉朝的崩溃，也是让百姓身陷水深火热之中的标志性人物。

在东汉这混沌的年代，董卓确实摸到了大鱼，但终因其自身残暴成性将大好江山拱手相让。而曹孟德同样挟天子令诸侯，同样以奸诈著称，却赢得天下。

金蝉脱壳：留以其表，其主远走

题解

“金蝉脱壳”在古代本是一句妙赞，夸奖滔天本领，在分析大局后审时度势，从而作出判断，留其表于外，其内早已离开。但在当代，这个词大多泛指贬义，而且多用于形容一些贪官污吏、罪犯或者富甲奸商等。比如说开发商开发房子，对老百姓宣传鼓动，在楼盘未开时大肆许诺物业、环境、停车场等种种好处来蛊惑大众购房，当其圈钱成功之后，立刻脚底抹油溜了，将物业等兑给别家公司，很多当初的免费变成了再收费，否则停水停电，所以当代的金蝉脱壳多为贬义。

“金蝉脱壳”可以看成是“走为上”的升级版，常指当人在一个特殊时期，在危在旦夕的情况下，设法逃跑的智慧谋略。当然倘若是危机，必然会将其紧紧盯死，这时候就需要种种伪装，制造出一种无前兆的假象。比如说，见一个人是否要远行，首先从装束以及行李上就可看到，其二是近期是否会买火车票、飞机票之类，包括旅游等活动。所以当无任何征兆，某人忽然某天离开了，必会成功地让敌方措手不及。

人生有得意之时，必有失败之日，所以失败并不可耻。刘邦丢妻弃子被项羽打跑过多少次，但最终却赢得天下。不要因为面子、自尊等心理作怪，只有活着才可东山再起。而此计需要极为谨慎地行事，要在悄无声息中进行，不能让敌方有半点的怀疑与破绽。

“金蝉脱壳”大体有两种方式：

1.壁虎断尾。在遭遇困境时，将身上拖累的重壳留给敌人。比如

当初董卓火烧洛阳城，给敌人留下了一座熊熊燃烧的空城，一把火烧了汉朝几百年的首都。虽然其行为令人发指，不过确实给当时的联盟军很大的打击与震撼，使自己顺利离开。

2.分身而为。在遭遇两面夹击时，此时兵贵神速，越拖则败得越快。所以此时应一边应对敌人的虚张声势，古有长坂坡张飞孤身拒曹之典例，而另一边则需抽出大部主力去战后背之敌，先下手为强，而后再汇合回攻原敌。

经典再现

存其形，完其势；友不疑，敌不动。巽而止，蛊。

古文译读

保留原有的阵地外形，保持原来的势力，使友军不产生怀疑，敌人就不敢轻举妄动。我方就可以秘密地转移主力，来打击别处的敌人。

前沿诠释

“金蝉脱壳”这一成语，在现实生活中让人难免觉得有逃跑、逃兵之意，通常带有贬义。但在战争中这一计策实乃上计，能显示谋者狡诈、机智的一面。看看古往今来那些英雄豪杰，未尝败绩的只有寥寥数人。力拔山兮气盖世的项羽平生鲜尝败绩，用兵如神，但最终却乌江自刎。而从起兵开始便一直打败仗，打不过就跑而被项羽所不齿的刘邦，最终却当了皇帝。

俗话说“三十六计走为上计”，在众多计策中为何单单它独占鳌头呢？因为战争中难免不吃败仗，但在兵败山倒之后，如何脚底抹油开溜这便很关键了。经常有被俘的敌将，或招降，或杀头，尤其是君主被抓，基本上没有好果子吃。所以作为主帅溜得快不被对方抓到，这就是逃跑的学问，而金蝉脱壳则是逃跑中的上上计。

后三国时期，蜀国大将军姜维带兵攻打魏国，魏国大将邓艾奉命迎敌。姜维看到魏军安营扎寨，严阵以待，便对副将说：“魏军既然早有准备，直攻不宜，偷袭可胜。从即日起我分一路人马给你，你就打我的旗号，在这里安营扎寨，每天派一百人放哨，每放哨一次，便换一回服装和旗帜。我暗度陈仓袭击南安。”魏将邓艾见蜀军久不出战，心生疑虑，凭高而望发现内情，入帐对陈泰说：“根据我的观察，此营中姜维不在，他一定是偷偷袭击南安去了。”



邓艾（197—264），字士载，义阳棘阳（今河南新野）人。三国时期魏国杰出的军事家、将领。

陈泰不解：“主将缘何如此认为？”邓艾笑道：“我看到每天蜀营中的哨马都是这几匹，而士兵哨探的仅此几人，不过乔装打扮而已。如

今带人马击蜀，必胜之。而后再兴兵董亭，切姜维后路，我带兵去营救南安，直接攻取武城山。我们如果先攻占了此山，姜维必定去取上邦。上邦有一谷，名叫段谷，地狭山隘，正好设伏。姜维来夺武城山时，我军事先埋伏在段谷中，一定会破姜维。”

魏将邓艾带兵疾行至武城山，安营下寨。此时蜀军还未到，邓艾又命邓忠领兵先去段谷埋伏。魏军偃旗息鼓，守株待兔，蓄势待发。姜维果然带领蜀军大队人马来到武城山，结果遭到邓艾大军的重创，蜀军死伤无数。姜维下令收兵，转取上邦。蜀军路过段谷时，正入邓忠埋伏。前有邓忠伏兵，后有邓艾伏兵，姜维处于绝境。在此危急关头，荡寇将军张嶷估计姜维受困，率兵杀入重围，救了姜维。姜维设想的“金蝉脱壳”之计想法本是很好的，但不想被邓艾识破，险些丢了性命。

三国时期有很多著名的金蝉脱壳成功的案例，但笔者列举了一个反例，是想说明一点：兵不厌诈。战场上战机千变万化，天时地利人和都在瞬息万变着。所谓金蝉脱壳是留以其表迷惑对方，其主远走。但如果表留得太过明显，难免不让对方生疑。对方再通过观察细节发现其表的破绽，而后猜中己方的战术意图，从而策划对战策略。首先蜀军便失了先机，惨败于此不足为奇。而同样是“金蝉脱壳”，姜维的师父诸葛亮却将此计运用得炉火纯青。

三国时期诸葛亮六出祁山，虽北伐中原数次，但一直未能成功，在第六次北伐时，终于积劳成疾，病死于五丈原军中。在临终前，诸葛亮依然对蜀军的局势进行分析，而今北伐已失先机，为让蜀军免遭死伤，他在临终前向姜维密授退兵大计。大将军姜维遵军师吩咐，将军师已死的消息秘不发丧，对外严密封锁消息，将其灵柩藏起，继续率部撤退。

魏国司马懿遣部队继续追击蜀军。大将军姜维令工奴依照诸葛亮的模样，塑一木人，羽扇纶巾，稳坐车中。杨仪假意得令后统众人马

率先向魏军发起进攻。司马懿远观蜀部，气势逼人，一副胜券在握的架势气，又看诸葛亮稳坐车中，气定神闲，一时间猜不透对方的计谋，遂命全军待命。司马懿素闻孔明“神鬼莫测”的计谋，而对方如此镇定必有良计，所以认定此乃诱敌之计。想到此，司马懿率部后撤，以观察蜀军动向。待司马懿带兵后撤之后，姜维立刻指挥主力部队迅速安全转移，撤回汉中。待蜀国军师诸葛亮亡故的消息传出时，司马懿欲再进军去追，为时已晚。



五丈原诸葛亮衣冠冢。五丈原位于陕西省岐山县城南约20公里。三国时期，诸葛亮屯兵五丈原与司马懿对阵，后因积劳成疾病死五丈原。

“金蝉脱壳”这一计策的核心点在于，首先要迷惑对手，让其误以为真。所谓的壳，可以是座驾、象征物品，或者人。曹孟德在吕布追剿其时，果断地将其主帅的红巾披在一名士兵身上，骗过吕布成功脱逃。

近代“金蝉脱壳”之计的运用更是不胜枚举，马季在1985年春晚上讲的相声宇宙牌香烟，曾讥讽当时一种假烟。该种假烟频繁地换烟名以及包装让购买者苦不堪言，可视为“金蝉脱壳”。生活中，不法商贩经常用此计策，比如一批仿造的假货卖不出去被长期投诉媒体曝光后，迅速改头换面，让执法者头疼不已，也不失为“金蝉脱壳”之计。

自然界里的壁虎，在遇到危难时忍痛切断自己的尾巴，以转移对方的注意力，迅速逃离。在败局已定的情况下，停留的时间多一分钟，危险就会增加一分，生还的希望也就减少一分。“金蝉脱壳”是一

种主动积极的撤退和转移，这种撤退和转移又是在十分紧急的情况下进行的，稍有不慎，就会引来灭顶之灾，所以应该冷静地观察与分析形势，坚决果断地采取行动。谋成于密，而败于泄。

关门捉贼：十面埋伏，一网打尽

题解

“关门捉贼”原意为当发现飞贼进入府中偷窃时，要将房门紧闭抓住对方。不过，在谋略里，它泛指当我军发现对方意图后，将计就计让敌军以为有机可乘，最终偷鸡不成反蚀一把米。所以要事先断其退路，布下天罗地网，待敌来投。

此计虽妙，不过有几点需要注意：

1.困兽之斗。一般所谓的贼通常为弱旅，假如遇到强盗这种强硬派，势必要层层围剿，可借对环境熟悉的地势，比如说当一干强盗在屋中时，可关电然后大吼大叫，摧残其心智。由于身在陌生环境加之黑灯瞎火，敌人便会恐慌，如若趁机派精兵在其中煽风点火，势必会暴乱，自相残杀。

2.守株待兔。当“贼”意识到被发现并被关起时，门窗等便成为了他的希望，毕竟没有人会傻到坐以待毙。所以门窗必然成为对方重点攻击的目标。所以在此派重兵把守，可谓一夫当关万夫莫开。

3.束手就擒。当敌军被关在其中时，对方的首领一定成为重中之重。如在此利用言语刺激敌军，配以煽动性的言论。所谓法不责众，只要擒贼擒王即可。毕竟人都贪生怕死，在如此时期所谓的忠诚只会变成炮灰，并且大众被围说明首领的能力并不高超，此时一定会有部下恼怒。此刻正是挑拨离间，让敌自相残杀的好时机。

经典再现

小敌困之。剥，不利有攸往。

古文译读

对于那些弱小的敌人，应该包围起来予以歼灭。虽然小股敌人力量弱小，但是行动却很灵活，不适宜穷追不舍。

前沿诠释

作为“金蝉脱壳”的下一计策，“关门捉贼”这一计可以说与之势同水火。前一计讲解怎么暗中逃遁。而这一计策正好相反，讲解如何不让敌方逃脱。“关门”在古代泛指野外进行的包围，而“贼”则是贼人、敌人的意思。将敌人引进事先设好的包围圈，也就是“门”，让其无处逃逸，随着时间消耗对方的斗志，犹如困在笼中的野兽，最终将其一网打尽。

公元199年，四代三公的袁绍包围了幽州的公孙瓒，公孙瓒数次突围，都败下阵来。三国第一狠人公孙瓒也被逼无奈退回城里。为了有效抵御袁绍的进攻，公孙瓒下令加固工事，在城墙周围挖了十条壕堑，在壕堑上又筑起十丈高的城墙。“广积粮缓称王”的至理名言，让他囤积了三百万斛（一斛约为五斗）粮食，袁绍果然连续攻城好多年，都是无功而返。

袁绍一气之下，动用了全部的兵力加紧围攻。公孙瓒见情况不好，便派儿子杀出重围寻求救兵去了。当救兵到来时，双方遣人送信约定：点火为信，然后内外夹击袁绍。不料，送信的人一出城便被袁绍的部下抓获了。知道公孙瓒的计谋后，袁绍将计就计，按其约定的时间举火。公孙瓒果然中计了，领兵出城接应救兵，结果遭到袁绍布下的军士伏击，大败，逃回城里。



公孙瓒（？—199），字伯珪，辽西令支（今河北迁安）人，东汉献帝年间占据幽州一带的军阀，汉末群雄之一。

袁军趁机在城外挖地道，地道直通城内。待一切准备充分后，袁绍一声令下，忽然间袁军从天而降，对刚刚大败返回城内的部队发起攻击，公孙瓒精心设计的防备顷刻瓦解。白马将军公孙瓒见胜负已分，自己已无力回天，杀死自己的家眷后自尽而亡。

在古代，通过“关门捉贼”获取胜利的战例如繁星漫天，不胜枚举。无论是坑杀赵国四十万大军的长平之战，还是韩信为项羽布下的十面埋伏，其谋略中的道理都大同小异，“瓮中捉鳖”“十面埋伏”，都可以看成是“关门捉贼”的一种延伸。

公元202年，汉王刘邦率本部人马，追击向彭城撤退的项羽。待追击到阳夏时，刘邦下令停止追击，遣差事与彭越、韩信通信，承诺将来与其共分天下，而且将临淄、大梁、淮南等大片土地封给他们。果不其然，各诸侯即刻出兵，在路上遇项羽部队，韩信三十万兵马自齐南下，切断项羽逃跑的退路；而一代名将彭越则率数万兵马到达固陵与刘邦会师，担任主攻；这时将军刘贾与骁将英布自寿春率兵北进，切断项羽南逃之路。楚军自此不断收缩，进也不是，退也不是，左也不是，右也不是，最终退至垓下（今安徽灵璧东南沱河北岸），

中了韩信的“十面埋伏”。最后在众诸侯军队的层层包围中，项羽军队草木皆兵。

这就是“十面埋伏”，楚军困守垓下插翅难飞。楚军的反击犹困兽之斗，刘邦军队的进攻捷报频传。垓下战场，杀声震天。两军拼搏，你死我活。著名的垓下之战就这样展开了。

虽然楚军被围，但饿虎扑食奋力一搏却让汉军很是忌惮。为动摇和瓦解楚军，一天夜里，刘邦要汉军唱起楚歌。楚军将士听后思乡之情越发浓厚，霸王项羽大惊曰：“汉皆已得楚乎？是何楚人之多也！”项羽惶惶然不能入睡，深夜在军帐里喝酒。此刻他心情异常苦闷，天下霸业未完今日却要命丧于此，于是唱起那段绝句：“力拔山兮气盖世，时不利兮骓不逝！骓不逝兮可奈何？虞兮虞兮奈若何！”跟随项羽多年的虞姬此时也开始和唱，歌曰：“汉兵已略地，四方楚歌声。大王意气尽，贱妾何聊生！”唱罢拔剑以死殉情。项羽痛苦不已，而后又领爱妃之情意，率八百骑兵连夜突围南逃。隔日天明，刘邦才发现项羽已突围成功，急派灌婴带领五千骑兵追赶。

当西楚霸王项羽渡淮河时，身后的部下不足百矣。项羽逃至阴陵（在今安徽定远县四北），地界险要，一时迷路陷进湖沼地带，被汉军追及。项羽带兵边战边退，退至乌江（今安徽和县东北乌江浦），只剩下二十八名士兵。恰巧河边正停靠着一条小船，来接他的乌江亭长请他上船说：“江东虽小，地方千里，众数十万人，亦足王也。愿大王急渡。今独臣有船，汉军至，无以渡。”项羽苦笑道：“今天欲亡吾，吾又何之渡为！且籍与江东子弟八千人渡江而西，今无一人还，纵江东父兄怜而王我，我何面目见之？纵彼不言，籍独不愧于心乎？”他摸摸爱驹对亭长说：“为答公长者，吾骑此马五岁，日行千里，一骑绝尘，不忍杀之，以赐公。”待小船行远后，项羽的部队骑马的都下马步行，手持短刀单剑与敌交战，仅项羽一人就杀死汉军几百人，最终于乌江自刎。



霸王冠冢。项羽衣冠冢，又称霸王墓，建于安徽省和县乌江凤凰山上。

“关门捉贼”这一谋略，首先要有周详缜密的计划，而且要有十足的耐心与兵力优势。猫抓老鼠就是鲜活的例子。猫抓老鼠时一般讲究时机，并不急于抓捕，而是耐心等待老鼠出洞寻觅食物。等到老鼠掉以轻心，安心吃食时，猫才闪电出击。捕获后不急于吃食，而是消耗老鼠的体力，用自己的猫爪来回摆弄老鼠，将四处逃窜的老鼠控制在自己的行动范围内，每当老鼠要逃离时，用爪子将其扇回。如此反复，直至老鼠精疲力竭。猫用爪子在老鼠面前无形中建造一所关门的房子，让其无处可逃。

所以施计者要像猫抓老鼠般有耐心，但同时也要首先确立自己的强大优势。利用敌人的弱小和孤立，利用其自动闯入我方领地的情况，发挥自己的优势，切断敌人所有的后路并置之于死地。

倘若缺少其中一个条件，对敌人进行封锁就会兴师动众大劳其身。如蜀国丞相诸葛亮就曾因此而失败。公元234年，诸葛亮远离国门，面临严重的补给困难，将退守河岸边的敌军将领司马懿围困长达一百天。长时间的封锁，最终并不是司马懿消耗殆尽，而是诸葛亮自己。因此，切勿贪心不足蛇吞象。

此计中的“贼”泛指为数不多灵活机动的小股敌人。若一味猛追，他就会杳无踪影，或者狗急跳墙。如果诱“贼”深入，把他关在“门”里，使他成为网中之鱼，瓮中之鳖，我方就能旗开得胜。古代兵法十分重

视此计。

远交近攻：先解近渴，放远目光

题解

古有“唇亡齿寒”这一成语，而“远交近攻”这一谋略与其正好相反。两者的不同是，前者讲的是两国水平相当，包括国土面积、军事实力、经济主体等。比如说韩国和日本，或者葡萄牙与西班牙等，是指相依为命、旗鼓相当的这种。假如远方的敌人能灭周围的国家，则表明对方灭我军也是迟早的事情。所以两国之间必须相互扶持、相互帮助，以达到唇齿相依的目的。

但“远交近攻”则是泛指我方的势力大于或高于对方时，意图吞并对方，这时我们应与远方国家结盟，而后针对打击身边的小国。所谓柿子是找软的捏，战争也是如此，国家更是如此。战国时期，秦国范睢运用此计，灭六国，辅助秦朝一统天下，可见此计的神通广大。

为何要远交近攻呢？首先将远攻、远交、近攻、近交这四种情况逐一列举，答案自然揭晓。

1.远攻劳民伤财，而途经各国更是无法保证其是否会攻击。即使远攻成功以后，中间隔着他国，长此以往难免发生兵变或者两党政权。

2.远交的成本与战争的成本相比则显得九牛一毛了。对方喜欢美女送我国美女，零成本。对方喜欢金银珠宝的，送其便罢，国库所需不足为惧。对方喜欢珍奇良驹的，派人去寻找便是。但好处却尤为明显。当我方发动战争时，对方要么袖手旁观，要么帮助支援。无论古今，毕竟吃人家的嘴短，拿人家的手短。

3.近攻是事物必然的发展阶段。如果身边的邻国不打，难免对方趁你病要你命，所谓心头大患，不得不除。而且近攻的另一好处就是输送带短，战线不会拉得过长而导致粮草供给不足。

4.近交的一大问题是，即使两国和好如初也难免心生忌惮。当敌军雄踞百万时，撕毁一张友好条约可谓轻而易举。所谓的近交，一般是本国在大举兴师动众，或休养生息之时才会考虑，为防对方给予背后一刀。

经典再现

形禁势格，利从近取，害以远隔。上火下泽。

古文译读

在受到地理位置限制时，当形势发展受到阻碍时，近处之敌攻击时对自己有利，远处之敌攻击时对自己却是有害的。火焰是向上蹿的，泽水是向下流的，万事万物的发展变化就是如此。

前沿诠释

最早的“远交近攻”是由战国时期的范雎为秦国筹划的一种外交谋略，意在分化或者防止敌人结成联盟，以便达到各个击破的目的。在同时拥有两个或两个以上的敌人时，如果先攻打远处的敌人，路途遥远，行军艰难，败多胜少；不妨先与远敌以和为贵，包括古代嫁公主都是这种政治手段，为的就是试图制造友好的假象，以便集中力量在击败近处的敌人以后图谋远方的敌人。



范雎，字叔，战国时魏人，著名的政治家、军事谋略家。他同商鞅、张仪、李斯先后任秦国丞相，对秦国的强大和统一起了重大的作用。

“远交近攻”不仅是在军事上的计策，也是一种长远的国家外交战略，而且是国防部甚至国家最高领导者采取的政治手段。视与我国邻近的国家为近敌，在近敌左右的邻国视为远敌，在挥舞大棒击打近敌时，别忘记给远敌橄榄枝以及联姻、珠宝等好处费。这样我国可对邻国挥大棒，直至将其消灭，而对远敌却殷勤献媚，以俸禄让远敌麻痹大意。所以，所谓远交，也仅仅是一时的缓军之策，决不是长期和好。当我国消灭邻国之后，与远交国的缓冲带已经失去，他们就变成了新的近邻，新一轮的征伐也就不可避免地发生。

世界著名的“猪鬃大王”古耕虞先生在世时，非常崇拜战国时期一个名叫白圭的商人。他经常在会议中说：“商人白圭认识到商场如战场，经商必须要抓住时机，运用智谋，就如同孙武用兵、商鞅行法。”而这位传奇人物古老先生早在世纪50年代，就应用过白圭这一经商思想。

当时，中国的出口贸易完全被买办资本控制，古耕虞的“古青记”猪鬃公司属于民族资本企业，备受歧视，一时斗不过洋行买办。古耕虞细细思索，近攻不能得手，何不远交？经过一番努力，他终于与美国号称“猪鬃大王”的孔公司挂上了钩。时任孔公司的总裁杰克先生

被古老的诚意打动，决定向“古青记”猪鬃公司提供一百万美元的循环信用贷款。就是凭借这一百万美元的投资，“古青记”将出口猪鬃的价格成本降了下来，将质量提高一个档次，在与洋行买办的竞争中占据优势，成为中国猎鬃出口贸易的主要经营者。



商圣白圭，名丹，战国时期洛阳著名商人，曾在魏国做官，也是一名著名的经济谋略家和理财家。

几年以后，洋行在“古青记”面前已经不足为惧，而且市场上没有永远的朋友，只有永远的利益。此时美国孔公司试图一甩昔日的小弟“古青记”猪鬃公司，独揽大权，吞并整个猪鬃市场。古老先生因此亲去海外，在跟孔公司接触的一系列谈判中，对方言语傲慢不屑，最终双方终止合作。凭着“古青记”猪鬃的良好质量，古耕虞与美国另一家公司建立了新的合作关系，组成了双方联营的“海洋公司”。古耕虞通过新公司在美国华尔街筹到很多低息信用贷款，这使得“古青记”的猪鬃逐年在美国市场的占有份额大大增加。孔公司开始后悔，但对于这个昔日的小弟也只能无可奈何。

古老将兵法运用到经商中，运用“远交近攻”之计，近攻国内的洋

行买办，远交美国的孔公司。与远敌的结交使他借其之力一举消除了"近敌"——洋行买办的竞争威胁。于是，以前的"远敌"——美国孔公司就变成了头号的敌人。古耕虞又运用远交近攻的计谋击败了孔公司，在世界猪鬃市场站稳了脚跟。

俗话说商场如战场。"远交近攻"之计属于制造和利用矛盾，分化瓦解敌方联盟，实行各个击破的谋略。关键在于，当目标受到地形条件限制时，在有利情况下先攻取就近的敌人，而当越过近敌去攻取远处的对手不利时，如果能够同远处的对手取得暂时的联合，更利于各个击破。

在当代商战中，"远交近攻"可理解为，就近开拓市场或与近处的对手竞争，有利因素多。而为使局势对我方更有利，可以与远处的对手适当联合。

从商业竞争来看，此计可缓解来自其他企业领域施加的压力，谋取近期利益，较有针对性地打压同行对手，又可以着眼未来，做长远打算，使企业保持良好的发展势头。

假道伐虢：乘虚而入，再取一益

题解

假道，是借路的意思。这里的“假”通“借”，“伐”指的是攻占，而“虢”是春秋时期一个小国。“假道伐虢”的意思是先利用甲作为跳板，去消灭乙，消灭了乙之后，再回头把甲也消灭了。或者以跟对方借道为名，却采取消灭对方的措施。

一般，“假道伐虢”有三种表现：

1.借助别人的条件达成自己的目的。

2.借机把自己的势力渗透到对方的内部。比如，处在两个国家之间的小国，如果受到了威胁，其中一个国家就可以利用保护之名将其控制。当然，这是需要以不侵犯对方利益为诱饵的，等到控制了这个小国，它的利益就是你说了算。

3.一石二鸟。就是用甲做跳板，消灭乙，然后再回头消灭甲。

经典再现

两大之间，敌胁以从，我假以势。困，有言不信。

古文译读

地处敌我两个大国之间的小国，当敌方威胁它屈服的时候，我方要马上出兵援助，并趁机把自己的势力渗透进去。相对于处于困境的国家，如果只有空话而没有实际援助，是不能赢得信任的。

前沿诠释

中国的国土辽阔，势必会滋生出很多夹缝中的小国，这种小国的地位很微妙。将其视为盘中肉的大国一面想用武力解决它，一面却用不侵犯它的利益来诱骗它，趁它心存侥幸之时立即把力量渗透进去，不战而屈人之兵。而这是典型的假道伐虢。此计的关键部分在“假道”，也就是很合理的借口和理由，让敌麻痹，不能明白“假道”的真正意图，突出奇兵，往往可以取胜。

三国时，荆州刺史刘琦病故，刘备被众人推举为牧守，占据了荆州诸郡。曹操为了离间孙、刘两家的关系，特表奏汉献帝册封周瑜为统领南郡的太守。这个统领南郡太守不过就是虚职一个，因为至今荆州还被刘备占领着。果然周瑜中了曹操的奸计，特命鲁肃去参见刘备索要荆州。刘备听闻东吴鲁肃前来索荆州，惊慌失措。

这时诸葛亮对刘备说：“主公不必忧虑，我自有良策，到时候鲁肃一提荆州之事，您就大哭，然后我与他周旋。”等鲁肃前来，椅子还未坐热，已经开门见山地说荆州问题。刘备也不愧为实力派，鲁肃第二句话还未说刘备已经号啕大哭，反而将鲁肃弄糊涂了。



荆州古城。此城又称江陵城，是著名的三国古战场，总面积4.6平方公里，分为三层，是连东西贯南北的交通要塞，历来为兵家必争之地。

诸葛亮看鲁肃一脸茫然地看着主公，为其开腔："起初主公向吴侯借荆州时，承诺取西川便给予。但仔细一想，益州刘璋是我主之弟，同为刘氏同胞，倘若君临城下对其讨伐，恐成千古罪人；倘若不占，不得言而无信于东吴，必还荆州，那我们又安栖何处？假如不还荆州，于吴侯的面上又不好看。我主进退两难，所以大哭。"鲁肃毕竟是个长者，看刘备如此泼皮，有苦难言，便只好妥协于诸葛亮提出的延期归还荆州的请求。

周瑜一计不成，又生一计。鲁肃再去荆州，依照周瑜的吩咐对刘备说："吴侯十分同情您现在的处境，与众将商议后决定替您起兵攻取西川。待我军占领西川后，再用此交换荆州，我们替你打下来，这样就不会被世人耻笑了。前提就是待我军从此通过时，如方便的话请支援些粮草，别无他求。"

刘备一时为难苦恼之时，军师孔明却高兴地赶忙答应："十分感谢东吴的帮助！待吴军到来，势必犒赏三军。"

鲁肃计谋得逞，拂袖离去。待其离去，刘备向诸葛亮询问东吴的真正用意。诸葛亮答道："此乃周瑜小儿的'假道伐虢'之计。虽征讨西川，实乃轻取荆州。周瑜此次必败无疑！"

当周瑜带五万精兵整装待发来到荆州，本以为刘备会打开城门，

箪食壶浆迎接他，然后乘机掩杀过去。未料忽听一声炮响，城上无数士兵一齐竖起刀枪，严阵以待。吴军背后也杀声四起，皆言要活捉周瑜。周瑜方知上了诸葛亮的当，怒气填胸，箭疮复发，坠于马下，倒地而亡。

一直以来刘、孙两家都因荆州闹得啼笑皆非，也因周瑜一心想占荆州，路人皆知。在此种情况下，周瑜声称借道荆州取西川，很难不引起诸葛亮的怀疑。“假道伐虢”可谓妙计，但一旦被识破就变成了将计就计。

林则徐不仅是中国近代的著名爱国者，而且是一位体察民间疾苦的清官。他在担任湖广总督期间，湖北发生百年不遇的大旱，庄稼枯死，米价腾贵，许多农民流离失所，甚至饥饿而死。林则徐看在眼里急在心上，于是发起活动，让各级官员自愿捐钱，以便购粮平价出售。

不料过了数日，竟无人捐款。林则徐大为愤怒，他知道这些官员平日花天酒地，于是便贴告示说：“本部为缓解百姓饥荒之苦，三日后定于设坛祈雨，上自督抚，下到县官，皆应照例戒斋三日，不能吃荤，不能喝酒，以示敬天诚心之意。”

三日后，林则徐在官坛上开始祭祀，祈天求雨。带祭祀结束后，林则徐命众官坐于芦席之上，对大家说：“平日里我们这些父母官养尊处优，我今天与诸位都不张伞打扇，坐于烈日之下来体验一下农民稼穑之苦如何？”

众官自然不好推辞。于是众人在炎炎烈日之下坐了接近三炷香的时间，皆汗流浃背，叫苦不迭。

林则徐听闻众官的抱怨，便提议：“天气炎热，不可无茶。”众人口干舌燥、急不可耐地将奉上的茶全部喝下，林则徐也喝了一碗。不

一会儿，大家开始呕吐。



林则徐（1785—1850），汉族，福建侯官人（今福建省福州），清朝后期政治家、思想家和诗人，中华民族抵御外辱过程中伟大的民族英雄。

林则徐吐完后说道：“吐完都不可动，有人检查，看看你们是否虔诚。”结果不出所料，除林则徐吐的是粗茶淡饭之外，众人皆为酒肉腥荤之物。

林则徐掷地有声地问道：“斋戒祈雨，是何等重要的事，你们竟敢这样不诚。天不降雨，就是你们激怒上天所致，现在诸位有何话说？”

众官无话可说，面面相觑，都表示愿意尽力捐钱。就这样，林则徐很快筹到一笔巨款，赈济灾民，平抑粮价。

林则徐用“假道伐虢”之计，借斋戒祈天求雨之名，伐众官捐钱之实。他开始叫人在茶中放入呕吐之药，众官员吐出荤腥之物则说明他们生活富裕，有足够的能力捐钱赈灾。他运用智谋让本不甘捐款的众官员最终出钱，用心良苦。

偷梁换柱：偷换概念，转换角度

题解

“偷梁换柱”指的是暗中玩弄手段，以假代真，以劣代优，用以实现自己不可告人的目的。

梁和柱是一间屋子的骨架，如果一间屋子的梁和柱非常糟糕，那么这间房子就很有可能会倒塌。同样，如果一个军队的精锐之师被换成三流的部队，那么这个军队也迟早会解散。

“梁柱”所指的是事物的主要部位，“偷梁换柱”这一计就是要求人们通过抓住事物的主要矛盾以解决实质问题，这样一来，其他问题就会迎刃而解了。

这一计一般都是在暗中实行的，而且“偷”“换”的都是主要的东西，最终，换掉的东西不仅不能起到应有的作用，反而还会起到破坏作用。著名的“狸猫换太子”就是“偷梁换柱”的典型事例，此外，“冒名顶替”也是“偷梁换柱”的演变，当然这样做都是为了从中获取利益。

经典再现

频更其阵，抽其劲旅，待其自败，而后乘之。曳其轮也。

古文译读

敌人的阵容频繁地变动，把敌人的精锐主力调开，等到它自行败退后，再趁机取胜。这就好比是拖住了大车的轮子，控制了大车的行进一样。

前沿诠释

在我国古代，打仗前军队都会列阵，而且阵形会以东、西、南、北四个方位部署。以此来说所谓的“梁”就是部队的主力部队，而所谓的“柱”则是部队的先锋、支撑。

撇开作战用计不说，“偷梁换柱”的计谋，在古代也经常被用在权势斗争之中。在这方面，它起到的作用更为明显，不仅能达到最终目的，而且还能堵住疑者的耳口。因为施计者是用“事实”说话的，反驳事实的人自然占不到理。

康熙六十一年十一月，清圣祖康熙在畅春园斋戒期间病故，可是，他至死也没有亲口说出让谁来继承自己的皇位。于是有一部分皇子开始行动起来，想趁着这个时机，夺得皇位继承权。但事与愿违，还没等他们行动，一个惊天的消息便突然传了出来：康熙在临终前曾立了一份遗诏，遗诏中指明将由谁来继承他的皇位，而这份遗诏则是由康熙的心腹大臣隆科多保管着。诸皇子的心全都悬了起来，所有人的眼光都投向了隆科多，确切地说，是投向了隆科多手里的遗诏。



清西陵。清世宗雍正帝爱新觉罗·胤的陵墓，始建于1730年，占地8.47公顷，内葬世宗雍正皇帝、孝敬宪皇后乌喇那拉氏、敦肃皇贵妃年氏。

康熙的死对胤禛来说并不突然，康熙患病时期，胤禛曾多次去畅春园探望，并在那时结交了康熙的心腹大臣隆科多。隆科多告诉胤禛，康熙已经立下了遗诏，遗诏中指明皇位的继承人是十四皇子胤祯。这一消息让胤禛非常意外。他原本以为自己的表现已经获得了康熙的赏识，能够顺利地继承皇位，却没想到会是这样的结局。但是胤禛并没有显出惊慌之色，相反，他很镇静。他想到，十四皇子胤祯目前正在蒙古与准噶尔部战斗，自是不会迅速知道康熙逝世这个消息而返回京城。其他人也全都被蒙在鼓里，不知隐情。这对自己而言，正是一个绝好的机会。十四皇子、四皇子，两个称呼无非是差了一个“十”字，如果把“十”改成“于”，那么遗诏就变成“传位于四皇子”了。想到这里，胤禛便生出妙计。

午夜时分，胤禛去了畅春园。走进畅春园，看到那里的众多士卫之后，胤禛不禁笑了笑，隆科多真是过于谨慎了，这是为了保护先皇的遗体，还是为了保护那个遗诏？或者两者兼有之吧。这样想着，他走进了畅春园的内堂，刚好碰上隆科多从内堂里走出来。隆科多看见他的表情，有些惊讶地说道：“王爷？”

胤禛笑着说道：“怎么了，很吃惊？”

隆科多说道：“不知道王爷会在这个时候来，请内堂说话。”

内堂里有些昏暗，有个侍者正在擦桌子，隆科多摆了摆手，侍者退了出去。隆科多见侍者走远了，问道：“不知王爷这么晚驾临畅春园有什么重要的事？”

胤禛说道：“前些日子你曾跟我说过先皇遗诏的事，我心里便一直琢磨，结果还真琢磨出一件事来。先皇在遗诏中指明十四皇子胤祯继承皇位，你觉得可行吗？”

隆科多没听明白，问道：“王爷的意思是？”

胤禛说道：“你我相交多年，关系非同一般。有什么就说什么，不要有任何忌讳。如果十四皇子继承了皇位，恐怕对你我二人都是个威胁，特别是对你。自古便有个说法不知道你听说过没有，先皇去世后，后即位的皇帝首先做的一件事情，便是想办法把先皇身边的重臣一个个除掉。”

隆科多脸色骤然一变，说道：“王爷的话外之意是？”

胤禛镇静地道：“改遗诏！”

夜很静，有微风掠过，夹杂着浓烈的香烛味飘散于畅春园内。隆科多从内堂里走了出来，快步向康熙的灵堂走去。步入灵堂，他心里竟然生起一股骇意来。看到康熙躺在棺内，表情安详，隆科多松了口气，在灵堂前拜了三拜。他走到灵堂的后面，从一个檀木匣子里拿出一个黄布卷，并将其展开。接着他从衣袖里掏出了一支毛笔，欲往上面写字，手却有些哆嗦，最后只得用另一只手抓住这只手，在“十”字上添了两笔。

第二天，隆科多宣读了先皇康熙传谕胤禛即皇帝位的遗诏，满朝文武皆震惊，尤其是诸皇子阿哥，因为遗诏的内容超出了他们的想象。但没人敢多言，这毕竟是先皇的遗诏，如果没有证据只凭怀疑说事，弄不好反而会被治以谋反的罪名。



清世宗爱新觉罗·胤（1678—1735），满族，清圣祖玄烨第四子，清朝入关后第三位皇帝，年号雍正，死后葬于清西陵之泰陵，庙号世宗。

胤禛用“偷梁换柱”之计，改了遗诏，登上了皇位。对此计有人怀有疑问，觉得太过凶险，弄不好反而会把自己暴露了。其实对施计者来说，成败在于是否经过深思熟虑。采用这一计策，需要针对事件本身来制订具体的实施方案。如胤禛抓住了“传位十四皇子”中的“十”字和“于”字的相近，成功地完成了“偷梁换柱”之计。

指桑骂槐：杀鸡儆猴，曲意达标

题解

“指桑骂槐”的意思是表面上骂这个人，实际上骂的却是另外一个人。一般有以下三种意义：

1.敲山震虎。通过敲山来震慑老虎，对老虎表示自己态度强硬，使老虎不敢发威。

2.杀鸡儆猴。据说猴子惧怕鲜血，训猴人在猴子不听话的时候，就会当着猴子的面杀一只鸡，用血淋淋的鸡来吓唬猴子。其实就是指通过对一个恶人的严惩，吓唬其他恶人的办法。

3.旁敲侧击。不明着骂人，而是暗着骂或者绕着圈子骂人，迂回地表达自己的不满。

在军事方面，此计多在强大国家对付弱小国家时，进行利诱或者威逼，使其臣服，不战而屈人之兵。

经典再现

大凌小者，警以诱之。刚中而应，行险而顺。

古文译读

强者慑服弱小者，要用警戒的方法加以诱导。威严适当，就可以得到拥护。手段高明，就可以让人顺服。

前沿诠释

“指桑骂槐”的原意为间接地指责别人，使其感到羞愧。此计策还可引申为运用各种政治和外交谋略，“指桑”而“骂槐”，向对手施加舆论压力以配合军事行动。当面对实力弱于己方的对手时，可以用警告和利诱的方法，不战而胜；而面对实力强大的对手时，则可以此计旁敲侧击威慑他。

1356年，农民出身的朱元璋统率部队攻下集庆后，伺机攻打镇江，但直到即将攻打镇江的拂晓，三军统帅徐达仍迟迟没有露面。

忽然，传来一条令众人大骇的消息：徐将军已被关起来，即刻执行军令被问斩。对此众将士疑惑不解，想那徐达自与朱元璋起兵之后便东征西讨立下汗马功劳，究竟他犯了什么罪，以至于要被砍掉脑袋？不一会儿，徐达便被五花大绑押了出来，后面有两名手持钢刀的行刑手跟着。在诸将的簇拥下，主帅朱元璋也来到了教场，执法官用洪亮的声音宣告：“罪将徐达身为统兵大将军，不知管教部队将士，使军中数次发生欺压百姓的事情，导致我红巾军的名声受损。为严明军纪，特在今日将徐达斩首示众！”诸将听完面皆如死灰，见主将怒不可遏，一时间个个手足无措。



朱元璋，汉族，原名重八，后取名兴宗，濠州（今安徽凤阳县东）钟离太平乡人，明王朝的开国皇帝。

这时帅府都事李善长一马当先跪道：“徐将军骁勇善战，屡立功绩，时下军务紧急，正是用将之时，望元帅宽恕他！”

众将见都事已为将军请命，便一齐跪下说道：“如今军中屡发欺民偷窃之事，不能怪罪徐将军，这是我们的责任，恳请元帅治罪！”

朱元璋不怒自威，沉吟半晌，再次审视众人，口气坚定地问道：“我们起兵是为了什么？”

众人掷地有声地答道：“替天行道，除暴安民！”

朱元璋道：“当初起义是为反元，原因是元朝官府欺压百姓。如今我们推翻元朝之后，也反过来欺压百姓，那么我们和元朝官兵有什么区别？过不了多久，就会有人以我们为目标，替天行道，除暴安民！”

都事李善长看朱元璋气色有缓，借机又哀求说：“徐达将军跟随元

帅已多年，战必胜，攻必克，劳苦功高，这一次就请您饶恕他吧！”

朱元璋沉吟半晌，怒指徐达道：“看在众将士的分上，这次暂且饶了你。军中以后再发生欺压百姓之事，定斩不饶！”说完，朱元璋拂袖而去。

解绑后的徐达即刻当众宣布：“镇江打下后，一不能烧房，二不能强抢，三不能欺凌百姓，四不能调戏妇女。违者砍头示众！”之后，徐达率领的这支纪律严明的大军很快攻占了镇江。大军进城后，秋毫无犯，当地百姓拍手赞赏，奔走相告。

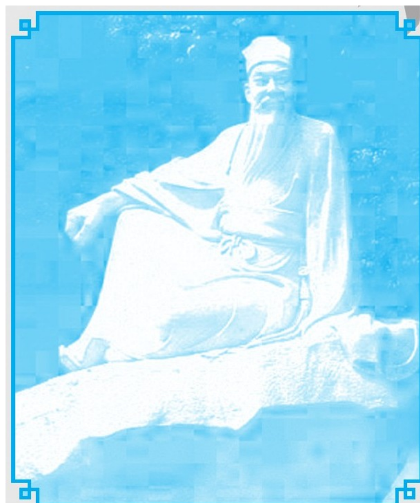
朱元璋自己的计谋收到的效果非常明显，欣喜地拍着徐达的手说：“兄弟，真是让你受委屈了！”

徐达推辞道：“这是大哥手腕高明，若无此计，又岂会有如此好的军纪！”

一直以来红巾军虽攻敌无数，但因为将士大多素质较低，自打下南京以后，军纪松弛，强买强卖、调戏妇女之事屡有发生。朱元璋对此情况异常担忧，但如此行事的人员太多，只抓几个蟊贼恐怕不会有好的效果，所以他才安排了这场假斩徐达的戏。《汉书·尹翁归传》对此评价说：“以一儆百，吏民皆服，恐惧改行自新。”

北宋时期，苏轼兄弟都在朝中当官。有一次，苏辙的朋友前来府上，希望凭关系获得一官半职，但苏辙躲着不见，这个人便只好向苏轼求助。苏轼无奈之下，闭口不提差事的问题，反而给这个人讲了个故事：“从前有个人，穷得无以为生便去盗墓。他打开第一个墓，见古人一丝不挂，还开口道：‘你知道汉朝杨王子孙吗？因为轻财傲世，所以没什么接济你。’”见来人听得津津有味，苏轼接着讲：“穷汉只好去凿开第二个棺材，棺材很讲究，里面的帝王和气地说：‘孤是汉文帝，早立下遗诏，墓中不放金玉之物，你去别处寻觅吧！’”苏轼笑得前仰

后合，来人这才大概听懂苏轼的用意了，脸上有些发烫。苏轼看对方还不走，便又讲起来：“穷汉连挖两墓都一无所有，发现旁边有两座连在一起的墓，便刨开左边的墓。只见一个人对他说：‘鄙人伯夷，当年饿死在首阳山下，对不起，无以回报。’穷汉转头想去挖右边的墓，那个人又说：‘右边是我的兄弟叔齐，我都如此他会好到哪里呢？’”听到这里，来人再也坐不住了，以家中有急事为理由匆匆离去。



苏轼（1037—1101），字子瞻，号东坡居士，汉族，眉州眉山（今属四川）人，与父苏洵，弟苏辙合称“三苏”，北宋文学家、书画家。

苏轼看似在风趣地讲故事，实际上借用故事已经说出了自己的观点，最后的一句是巧妙地告诫求职者自己尚且如此，再去找他弟弟也是于事无补。

假痴不癫：装疯卖傻，以退为进

题解

“假痴不癫”的意思是表面装糊涂，实际上却很清楚，暗中策划行动，蓄势待发。为人处事，有时候要学会装聋作哑，装疯卖傻，要懂得韬光养晦，展示给别人庸碌的形象，把自己的才能遮掩起来，等到了一定的时间或者有了一定的机遇，再将自己的才能展现出来，以实现自己的抱负。当然，时机不够成熟的时候，千万不要暴露自己的意图，所谓“谋出于智，成于密，败于露”，说的就是这个意思。

在军事方面，此计指的是虽然自己实力庞大，但是要隐藏起来，好让敌人放松警惕，最后给其以措手不及的攻击。

这一计的关键在于前两个字“假痴”，其表现形式有很多种，如假作不知、假作不为、假作不懂、假作不管等，但是不论怎么“假”，都不要“假”过头了，否则，“假痴”就成为“真痴”了。

经典再现

宁伪作不知不为，不伪作假知妄为。静不露机，云雷屯也。

古文译读

宁愿假装糊涂而不采取行动，绝对不假冒聪明而轻举妄动。要沉

着冷静，深藏不露，就像冬季的雷电蓄力待发一样。

前沿诠释

“假痴不癫”，此计多用于职场管理，如下属犯了错，不要去点破，假装不知，但会用“暗语”提示，使其了解。这样一来，下属肯定会暗自感激，工作起来会比之前更加认真。

楚庄王在朝中设宴，命令他宠爱的美人给群臣和武士们敬酒。忽然，灯烛被一阵狂风吹灭了，大厅里一片漆黑。

美人虽然看不到但感觉有人在拉她的衣袖，慌乱之中将此人的帽缨扯断，随后来到楚庄王的身边向他哭诉了被人调戏的经过。因为美人已经将此人的帽缨扯断，只要点蜡就可查出此人是谁。

但楚庄王没有拍案而起，反而还大度地安慰美人，之后对大家高声说：“今天喝酒必须要尽兴，谁的冠缨不断，那就是没喝够酒。”众人一听主公如此豪言纷纷扯断冠缨，大碗喝酒。等灯再亮时，众人的冠缨都断了，就是美人自己想查出调戏她的那个人，也无从下手了。

转眼三年过去，楚国与晋国开战，楚军中有一骁将总是一马当先担当开路先锋，楚庄王很奇怪，问他为什么如此拼命。猛士惭愧道：“末将罪不可赦。三年前我在宴会上酒醉失礼，大王不但没治我的罪，还为我掩盖过失，我只有奋勇杀敌才能报答大王。”



青铜器王子午鼎。春秋时期楚庄王的儿子、楚共王的弟弟王子午铸。该鼎平底束腰，两耳外撇，三足粗壮稳固。鼎口上扣平盖，盖顶有桥形把手。

楚庄王在听说有人调戏他的臣妾时，以大局为重，索性来个假痴不癫，让大家扯断冠缨。这一举动表现出他胸襟宽广，而之后他也获得那个人的回报。

当然，大多情况下“假痴不癫”的目的都是战胜对手，取得有利于自己的结果。不愿意失去机会，对手又很强大，这时该怎么办？办法只有一个，那就是隐去锋芒，假痴不癫，等时机成熟时，出其不意，克“敌”制胜。

公元959年，周世宗柴荣撒手人寰，皇位由七岁的儿子继承，是为周恭帝。当时朝中大将赵匡胤战功显赫，追随周世宗多年并取得其信任，这时已是殿前都点检、检校太尉、归德节度使，在朝廷中是一个举足轻重的人物。赵匡胤试图更换王朝，事先便进行了一番谋划。

960年腊月，赵匡胤命定、镇两州声称霍乱，谎称契丹勾结北汉意图南犯，请求急速发兵抵御。朝内大臣不辨真伪，周恭帝只得即刻命赵匡胤率军征讨。出征前夕，开封忽然出现“都点检为天子”的谣传。

赵匡胤率大军出发，行至不远的陈桥驿时天色渐黑，遂令部队扎营歇息。军校苗训夜观天象大为惊叹，众人好奇为何如此讶异。苗训颤抖着手指着天空道：“你们没看到太阳的下面还有一个太阳吗？后一

个太阳将被前一个太阳取代，这是天命。”

“前者预示着周王朝，后者将应验在都点检身上。”这种说法很快在军中传开了，大家议论纷纷：皇上现在年幼，国家危在旦夕，不如先立都点检为天子，然后再北征。于是，都押衙李处耘、归德掌书记赵普、赵匡胤之弟赵匡义等一起商量立赵匡胤作为天子的具体事宜，并且派人回到开封让殿前都指挥使石守信、都虞侯王审倚里应外合。

隔日清晨，众将士拿着只能是皇帝才穿的黄袍走了进来，对赵匡胤说：“诸将无主，我们愿拥立都点检为皇帝。”说后把黄袍披在赵匡胤的身上。赵匡胤却百般不肯，众将一再请命，他最终提了一个条件：“假如你们都服从我的号令我就答应，不然我可不当这个皇帝。”众将对其行君臣礼，发誓说愿为其赴汤蹈火、在所不辞。即日赵匡胤便领大军按原路杀回开封。当时正值早朝，消息传来，朝中大乱，众臣束手无策，只有侍卫军副都指挥使韩通一人驰马准备抵抗。未到正街，韩通就被赵匡胤前部校尉王彦升一刀劈死。宰相范质不得不率百官迎接赵匡胤。对着百官，赵匡胤流着眼泪说：“周世宗对我恩重如山，我是被众将士逼迫后才这样做的。”范质刚要反驳其谬论，赵匡胤的心腹部将罗彦环便大声斥责：“我等共同推举都点检为天子，谁敢不从，就做我宝剑下的亡魂！”百官皆惊得面如死灰，一同跪拜。当初密谋之一的翰林学士陶谷拿出早已拟好的禅代诏书，宣布周恭帝退位，将皇位让给赵匡胤。



陈桥驿遗址。驿站院子的北面，有一棵传说是宋太祖曾拴过战马的千年古槐，树前有古人题写的“系马槐”石碑，还有金梦麟、顾贞观、张德纯等人题写的诗词碑刻。

赵匡胤正式即位做了皇帝，改国号为宋，他就是宋太祖。赵匡胤想当皇帝，却不想亲自出面搞兵变，免得落下乱臣贼子的罪名。他忍而不发，暗中周密安排，表面装作一无所知，却顺利地坐稳了江山。

上屋抽梯：断其后路，激己消敌

题解

“上屋抽梯”从表面意思上来看，指的就是让人上了房顶，然后抽去其上房顶的梯子。也就是断了别人的后路，让其无路可退，陷入死地。这是一种引诱的计策，要求你设置好一个圈套，让敌人去钻。但是怎么让他们钻进你的圈套呢？这就要给敌方打开方便之门了，好让他们钻进去，这就是“梯”。当然，“梯”的前面通常都是非常诱人的东西，只要上了“梯”就等于进入了圈套。进入圈套后，不要让敌人有任何后路，使其只能配合我方行动，再给其致命的打击。

在军事方面，此计要求用小利引诱敌人，然后截断敌人的退路，围歼敌人。安放梯子，有很大的学问，要具体问题具体分析。对情骄之敌，则示我方之弱以惑之；对于性格比较贪婪的敌人，则以利诱之；对于性格比较莽撞没有计谋的敌人，则设下埋伏以使其中计。

当然，“上屋抽梯”并非都是用于他方，也有人会将其用于己方，比如项羽破釜沉舟，就是断掉了所有后路，迫使其手下跟对方决一死战。

经典再现

假之以便，唆之使前，断其援应，陷之死地。遇毒，位不当也。

古文译读

故意向敌人露出破绽，是为了给敌人提供方便条件。引诱敌人深入我方阵地，然后切断敌人的前应与后援，使敌人陷入绝境。敌人贪图不应得的利益，必然会遭受祸患。

前沿诠释

姜太公钓鱼——愿者上钩。姜太公的鱼钩上没有鱼饵，但却有鱼咬住了鱼竿，这说明鱼是自愿的。当然这并不是一个常规的钓鱼方式，所以我们要想钓到鱼还是要有鱼饵的，而这个鱼饵的选择则要视你想捞的鱼而定。

面对贪慕虚荣的对手，以金银珠宝为鱼饵；面对喜好女色的对手，以美人为鱼饵；面对好大喜功的对手，以伪装示弱为鱼饵；面对贪图名利的对手，以权势为鱼饵……因人而异，投其所好。

晋惠帝司马衷即位之后，立司马遹为太子。司马遹是司马衷登基之前跟宫中一个叫谢玫的才人所生。所谓母因子贵，司马遹被奉为太子，他的母亲便从才人升为淑媛（嫔妃的称号）。皇后贾南担心自己没留下子嗣，以后太子逐渐掌势后，自己的地位会有所动摇，便在余党的蛊惑下，决定采用上屋抽梯之计废掉太子。

一日，贾后以皇帝身体不适为由，召太子入宫。

太子入宫并未见到父皇，却被引进一间侧室，宫女端着三壶酒和一大盘枣走了进来，说这乃皇上所赐，要太子就着枣把酒喝完。太子说：“陛下的赏赐我不敢推辞，只是我平时喝不了三壶酒，现在空着肚子更喝不了这么多！”



晋惠帝司马衷（259—307），字正度，河内温县人，晋武帝司马炎的第二子，西晋的第二代皇帝，公元290～307年在位。

宫女按照贾后的原话斥责道："太子真是不敬不孝！皇上赐酒，难道你怕其中有毒不成？"太子没办法，只得把三壶酒全部喝下，搞得自己头晕不已。这时宫女拿出一份文稿对太子说："皇上有令，让太子把这份文稿抄上一遍。"太子喝得醉醺醺的，早已分不清这是什么，抄的时候把字句也写得丢三落四，将文稿抄完后他倒头便睡，根本不知道自己写了什么。

第二天，晋惠帝临朝，那篇由太子抄写的文稿被送了上来，只见上面写着："陛下该自寻短见，你自己苟且偷生，我早晚把你解决。皇后贪恋荣华富贵，她也不该活了，所以我会亲手了结她……"晋惠帝见如此大逆不道的文章竟是出自太子之手，一时不知所措，便与众臣商议如何处置太子。

贾后的余党董猛进谏："太子犯上，理应处死。"晋惠帝看着自己的孩子变成罪人，最终动了恻隐之心，废太子为庶人，免其一死。

无辜的太子被囚禁在金墉城，其母亲谢玫更是惨遭贾后的毒手。

诱敌之术，需要给敌方可乘之机，在给其准备梯子时，既不能使他猜疑，还要能让他清楚地看到梯子。只要他爬上了梯子，就不怕他不进己方事先设置的圈套。

北宋初年西夏军队长期骚扰宋朝边疆。有一年西夏军队又来侵犯，渭州知州曹玮领兵出战，击败敌人。看到西夏兵一路逃走，曹玮命令士兵赶着敌人丢下的牛羊，抬着敌人丢下的辎重慢慢地往回走。西夏军队在逃亡几十里后，忽得探马回报曹玮令将士捡拾其资财之事，西夏将领认为曹玮如此贪财，军队行动必然缓慢，便决定掉头回去袭击宋兵。

曹玮听闻西夏军队卷土重来丝毫不在意，仍命部队慢步前行。将领看到曹玮的表现紧张地说：“不如将牛羊和辎重扔下，带着这些累赘，军队行动太缓慢了。”曹玮对部下的建议不理不睬，直到大军走到地势高的地方，才命令军队休息，等待敌人到来。

当西夏大队靠近宋军时，曹玮找人传话给他们说：“你们大老远又跑回来一定很累，我不想胜之不武，所以先让你们休息休息，然后再战。”

西夏将士当时身疲力乏，听闻敌方如此体贴非常高兴，都坐下来休息。过了好久，双方才击鼓交战，结果曹玮的军队毫不费力地就把西夏将士打得狼狈逃窜。

这次的胜利让宋军士兵有点百思不得其解，非常好奇将军究竟葫芦里卖的是什么药。曹玮笑笑道：“命令大家赶牛羊抬辎重，让队伍涣散不堪，目的是为了诱骗敌人，把他们再引回来。敌人回来袭击我们，往返差不多走了一百里地。倘若即刻开战，敌军虽然疲惫但士气尚存，战局胜负很难预料，敌军可能越战越勇。我建议让敌军休息是

因为人剧烈运动后一旦坐下来休息，身体就会很疲惫，腿脚肿痛，精神松懈，没有了战斗力。这就是我军能够打败西夏人的原因。”

“上屋抽梯”是连环计里的一招，抽梯之后，可以再使一招“关门捉贼”，以收到更好的效果。

树上开花：借局布势，力小势大

题解

“树上开花”指的是虚张声势，无中生有，树上本没有花，却把五颜六色的假花粘在树上，显得这棵树生机勃勃。而在军事上，树上开花的做法是指借用他人的声势来壮大自己的军威，让敌人感觉害怕。此计中，“树”是主要的，是被借来虚张声势的，所以必须是比较强大的。而“花”则是搭配，所以力量弱小的一方就是“花”。“花”要善于伪装，达到以强隐弱的目的。

使用这一计一般都是自身力量弱小，需要借助别人帮助或者制造假象，让对方觉得自己强大。而且，作为势力弱小的一方，要懂得客观分析，充分利用现有条件，因势利导，让事情朝着有利于自己的方向发展，就如同《孙子兵法》上面写的：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。”

经典再现

借局布势，力小势大。鸿渐于陆，其羽可用为仪也。

古文译读

借助他人的局面布置成有利的阵势，虽然兵力小，但是气势颇大。在高空飞翔的鸿雁，全凭其丰满的羽翼助成气势。

前沿诠释

“树上开花”，即依靠战略合作伙伴的实力，来壮大自己声势，然后以连环计续之。两军对垒，双方实力强弱最为重要，这是决定胜败的重要条件之一，其次才是用计。如实力雄厚，配合计谋消灭敌人便势如破竹。当然在实力相差悬殊时，寻找战略合作伙伴就成了明智之举。

蒙古地处明与后金之间，东边与后金接壤，南边与明相连。它的向背直接影响到后金和明两方力量的消长，因此明与后金都竭力争取蒙古的配合。林丹汗曾写信对努尔哈赤大加斥责，言语中带着蔑视，更挑衅要对其进行军事威胁，不允许后金攻打广宁城。努尔哈赤大怒，立刻复书坚决回应了林丹汗的挑衅，指出林丹汗所统兵力，后金从未惧怕。从这时起，后金与蒙古之间的矛盾便加剧了，一直延续到皇太极即位。皇太极即位以后马上采取了相应措施，沿用努尔哈赤对蒙古各部联姻结盟的政策，将打击的矛头主要指向林丹汗。

天聪元年正月，皇太极听说林丹汗准备兴兵攻打喀尔喀诸部，便立刻抓住这个紧要关头，借机拉拢、雪中送炭，将各个部落对林丹汗的仇恨激发出来，向奈曼部衮出斯、巴图鲁等部要求建立友好关系。皇太极这次致书在与蒙古各部落友好结交的同时，也深刻地揭露林丹汗的丑恶行径，效果奇好。随着形势的逐渐发展，蒙古诸部归顺后金的人越来越多，就连林丹汗属下的重要人物最后也都陆续投奔皇太极。林丹汗越发孤立，而蒙古其他各部为反抗林丹汗的暴力统治逐渐走向了联合。

皇太极龙颜大悦，因为自己几乎没有插手，林丹汗便已经吃了败仗。

在此种局势下，林丹汗派人给明廷一连送去了十几封信，但是都石沉大海，连一点回应都没有，最后林丹汗只得放弃依靠明廷。他明

白这只是相互利用的一种谋略罢了，明廷当时与他交好，无非是怕他跟满军联合对他们不利。自皇太极改国号为清后，矛头便指向了他，清军以及蒙古各部都想把他一举消灭。现在他们的实力一天天地壮大，明廷躲他们还来不及呢，又怎么会为了自己来冒这样的风险呢？想到这里，林丹汗心里沉稳了些，再说以自己现在的实力，也不一定就会失败，只要跟他们奋力一拼，还是有胜利的希望的。



皇太极（1592—1643），满洲爱新觉罗氏，1626年，继位后改年号为天聪，史称“天聪汗”，1636年，于盛京即皇帝位，改国号为“大清”，改元崇德。

天聪二年二月，察哈尔部与蒙古其他各部大战一场，却以失败告终。不过蒙古各部的实力也受到很大的损失，继续对察哈尔作战的话也感到力量不足。于是他们写信给皇太极，推举他为所有联盟的盟主，希望他出兵援助，一鼓作气消灭林丹汗。

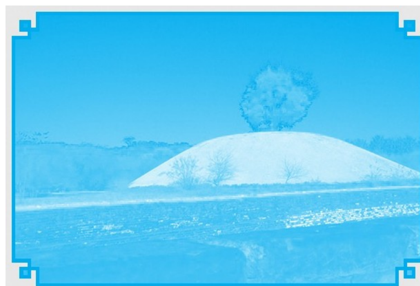
所谓“踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫”，收到这封信，皇太极

实在是太高兴了。他赶忙在殿中跟诸大臣商议，最终同意联合出兵，共讨林丹汗。

皇太极感慨道：“这件事早就憋在我心中许久了。主要牵涉三个方面，一是明廷方面，二是蒙古各部，三便是林丹汗所部。以当前来说这三方势力都不得轻视。蒙古各部这种以部族联盟方式集合的力量极其不稳定，稍有差池就会分崩离析，对我们并没有多大的影响。现在对我们威胁最大的是察哈尔部的林丹汗，而我们的当务之急就是把林丹汗消灭。之所以没有马上率兵攻打，是因为不了解他们的虚实。毕竟林丹汗战绩显赫，旗下也可谓是虎狼之师，贸然出兵攻打他实在是莽夫之举。不过这次蒙古各部万众齐心让我吃了一颗定心丸，林丹汗此次必败无疑！”

天聪二年九月，皇太极决定亲征察哈尔部林丹汗，他以盟主的身份发布了一条召集令。召集令里言道：“蒙古科尔沁部众贝勒、喀喇沁部落塔布囊等，敖汉、奈曼及喀尔喀部落众贝勒，各自率领所部，在初九之日，务必赶到辽阳，一齐讨伐林丹汗。”

召集令一发布出去，蒙古各部首领就纷纷率兵赶赴辽阳。二十日黎明时分，皇太极率满蒙联合大军赶赴察尔哈、席伯图、英汤图等地进攻林丹汗所占区域。



皇太极墓。此墓位于沈阳城城北约10华里处，是皇太极和孝端文皇后博尔济吉特氏的陵墓，占地面积16万平方米，是清初“关外三陵”中规模最大、气势最宏伟的一座。

自上次大战败了以后，察哈尔部的士气就一直比较低落。这次士兵们听说满蒙联盟前来讨伐，心中更是惶恐不安。有些士兵实在无法忍受，纷纷奔逃。林丹汗怒不可遏，立刻将逃跑或者准备逃跑的士兵抓了起来。唆使逃跑的领头人当即被处死，其余跟随的人也各受了二百杖的重罚，这种以武力挟制的方法暂时稳住了军心。他豪言道：“满蒙联盟来攻取我部，完全是自不量力的做法。我们本是蒙古的正宗，成吉思汗的后裔。成吉思汗骁勇善战，攻无不克。我们作为他的子孙，这样的本事也应该延续下来，现在考验我们的时候到了。各个蒙古小部落和满军相互利用，想一举消灭我们，这是对我们侮辱性的挑衅！我们怎么能坐以待毙，先自乱阵脚呢？”

天聪六年三月，皇太极在做好一切战前准备后，召集所有兵力，下达了一道军令。军令言道：一，出征的将士一定要严守军纪；二，出征将士在经过蒙古的地方时，不可惊扰蒙古各部，要争取蒙古各部对这次征讨的积极支持。

四月初一，皇太极亲自率大军出发西行，由于路途波折难行，大军行至辽河时，又正好遇到了涨水，十日后，大军才抵达目的地昭乌达，与蒙古各部族的兵力会合。期间举办大型宴会，招待蒙古各部族的首领。

皇太极此次远征的目的就是摧毁林丹汗的大本营，击杀林丹汗，并且防止此地再滋生出狼子野心之徒。此时的林丹汗听说皇太极已经率兵前来征讨的消息，早就带领众部放弃营地朝西部撤离，准备从归化城通过黄河，而后试图利用黄河这条天然防线与皇太极做殊死一搏。

敌军的动向怎会躲过皇太极的耳目。皇太极得到消息，马上下令加速追击。同年五月，皇太极统大军到木鲁喇克沁，分兵挺进，于几日后各军分别到达归化城。

林丹汗没想到满蒙联军追击得这样快，渡过黄河作战的想法也破灭了，无奈之下只好又率领残部昼夜不停地向西藏逃去。因为一直长途跋涉，士兵们疲惫不堪发动暴乱，十余万士兵，途中逃散了一半多，再加上病死的，更是所剩无几。最后部队粮饷断绝，甚至出现了相互蚕食的惨况。林丹汗也在这次奔逃中患了天花，病死在青海大草滩，察哈尔部宣告覆灭。

在此战中，皇太极正是运用了“树上开花”之计，联盟蒙古各部落，共伐林丹汗。在现代，此计的运用也很广泛，如实力弱小的商家联手，与大商家对抗。一拳难敌四手，即便是商业巨头，也会对此畏惧三分。

反客为主：逆转形势，我做主动

题解

反客为主主要讲的是变被动为主动，原意是指，客人与主人位置颠倒，客人的行为、举止俨然是主人，而主人反而像客人。这一计用在军事上，往往是指实力弱的结盟方最终占据了主导位置，而起主导作用的同盟者却被排挤。作为弱势的一方，要想变被动为主动，就需要想办法抓住对方的要害，利用各种手段控制或者兼并他。李渊在夺取天下之前，写信给李密恭维他，后来却把李密消灭了，这就是反客为主最好的表现。

本计的含义有以下几种：

1.喧宾夺主。处在客位的时候，在对方松懈的时候插入，等时机成熟后将对方排挤出去，自己成为主人。

2.先发制人。战争中的双方，一般先采取行动的都会占据主导地位，即使有时候力量弱小，但是先发制人也会让自己从弱变强。

经典再现

乘隙插足，扼其主机，渐之进也。

古文译读

趁着空隙插足进去，想方设法控制敌人的要害，这必须循序渐

进。

前沿诠释

“反客为主”的过程大体分为几步：争席，趁隙，插足，握机，成功。简单来讲，就是从被动位置变为主导位置，将别人的主动权慢慢地争到自己手中。同时此计需要循序渐进，不可操之过急，暴露野心，最后被揭穿。在战争中，此计较为常见的事例有刘备借荆州有借无还、袁绍反客为主智取冀州等。

正德十四年（1519），宁王朱宸濠谋帝位的狼子野心被告知天下后，明武宗朱厚照急下圣旨缉拿叛党在京的帮凶，并派大臣赴南昌宣读圣旨收撤宁藩。朱宸濠遣往京师探取情报的侦卒回报时，他正在府中大摆寿宴，听此消息后再无雅兴，即刻召集手下商讨。毕竟上有政策，下有对策。谋士刘养正分析，如今事已至此，大势危在旦夕，若如此拖延下去我方必会从万众之星变成众矢之的，不如趁此寿宴之际，将江西的地方官一网打尽，而后举起反旗，揭竿起义谋帝位。

古代摆喜宴要摆很多天，诸侯官员更是如此。在宁王寿宴的第二天，诸官员相继来到宁王府谢宴。待拜见结束后，府中忽然走出披甲带刀的武士，大家正在惊愕之际，就见朱宸濠立于露台之上，宣布奉太后密诏，准备起兵入朝。众官见状，只好面面相觑，不敢有异。唯有巡抚孙遂、按察司副使许逵出来表示反对，这二人当即被卫士捆绑起来，押出斩首。

不久后，朱宸濠命刘养正为右丞相，李士实为左丞相，并草拟檄文，传达四方。宁王的军队顺江攻下九江、南康等地，一时间，数城俱陷。朝廷闻讯，满朝文武人人自危，天子急忙调兵遣将前去平叛。宁王朱宸濠在阴谋败露之后，并未采取消极方式或者俯首称臣，而是采取先发制人的手段，将江西官员一网打尽，而后乘机起兵，采取以

攻为守的方式，使明廷一时措手不及，陷入被动。

古人认为天机是随时改变的，所以主客之势也一直在变化着，在战争中也是如此。有的人反客为主，占据有利局势最终赢得战争，而有的人则以守为攻，最终抵挡住了敌军的兵临城下，获得胜利。被动时去掌握主动，主动时要尽快解决战斗。

唐朝时有一个叛将仆固怀恩，在其煽风点火之下，吐蕃和回纥最终联盟起兵，剑指中原。两国聚集大兵三十余万，一路士气逼人，打到泾阳。泾阳的大将郭子仪为唐朝名将，他此次是走马上任前来平叛的。面对着这样来势汹汹的敌军，郭子仪任重而道远。

天无绝人之路，本在中间作为串联调和的仆固怀恩忽然撒手人寰病死途中。因而把吐蕃和回纥扭在一起的绳索断了，两军便各怀鬼胎、各自为战。在争夺主导地位时，两军的矛盾开始公开化。最终两军部队各驻一方，老死不相往来，吐蕃驻扎东门外，回纥驻扎西门外。

名将郭子仪一直以守为主，如今见此机遇怎能放过。况且安史之乱时，郭子仪与回纥曾一同浴血奋战对付安禄山。叙旧情，忆古稀，如此私交正可大为利用。因此他遣人去回纥营传达自己欲与老友叙旧的想法。回纥都督药葛罗，也是个重情重义的汉子，当初在战场上并肩作战，如今却已是兵刃相见，不免有些欷歔。听闻郭老如今在泾阳，颇感欣慰。不过他终归是一军之主，不会轻率行事，便回说：“除非郭老令公亲自登门到访，否则我不会相信。兵法，诡道也。”郭子仪听闻回报，决定亲自会见药葛罗，趁此机遇让他们两军分化。诸将士百般阻挠，两军交战之际，这岂不是羊入虎口？郭子仪郑重言道：“国难当前，如此险峻的情况下，我还有心思思考如何明哲保身吗？倘若我能说服回纥，危机就变成了转机。这有什么问题？”郭子仪为表诚意未带保卫，只带了几名随从便前往回纥营。

回纥的药葛罗见故人真来造访，非常开心，设宴招待郭子仪，两人相言甚欢。在一个恰当的时机，郭子仪话锋一转谈道："我大唐与你回纥关系一直不错，当初回纥在平定安史之乱时也立了大功，大唐一直念着你们的功劳，并未亏待回纥！为何与吐蕃联合进兵攻唐呢？这事我可是一直想不明白。吐蕃的原因老夫倒是猜到几分，毕竟吐蕃离中原太远，即使攻占了也不可迁都于此。联合回纥一举侵犯大唐，待鹬蚌相争之后，再借机回去捞一把。"药葛罗听后久久没有说话，忽然拍案而起，愤然骂道："老令公说得有理，我们是被他们的甜言蜜语所蒙蔽了！回纥愿意跟大唐齐攻吐蕃。"一顿饭的工夫，情势逆转，双方马上立誓联盟。



《免胄图》卷。此卷又名《郭子仪单骑见回纥图》，北宋李公麟所绘，纸本墨笔白描，纵32.3厘米，横223.8厘米，落款"臣李公麟进"。

吐蕃忽然得到情报，发现形势骤变，连夜拔寨撤兵。郭子仪跟回纥合力追击，最后击败吐蕃的十万大军。

两方合作，必有协调人物，如现今的外交官，便是维持两国关系的枢纽。上例中作为"外交官"的仆固怀恩病死，恰好给了郭子仪实施"反客为主"计谋的机会，分化两支外境部队，从而获得了最后的胜利。

运用"反客为主"之计解决问题的事例还有很多，例如：清朝浙江省某知县同本省巡抚有师生之谊，关系十分密切，但与驻防将军却彼

此不和。将军见小小的知县竟敢不买自己的账，心中恼恨异常，总想找机会陷害知县。

同年元旦，浙江省百官在遥对京城皇阙行朝贺礼后，将军秘密地向清朝皇帝上奏折，弹劾知县在元旦行朝贺礼时行动随便，态度不严肃端庄。不久后清帝下旨，谕令巡抚查办知县朝贺失仪的大不敬之罪，并斥责巡抚对属员错误不闻不问，犯有失察之罪。这巡抚心知是将军往其身上泼脏水，但对清帝的御旨又无可奈何。碰巧这时有一位爱打抱不平帮人打官司的讼师托人告诉巡抚，他有办法既可保住巡抚，又可摘掉将军的乌纱帽，但条件是巡抚要出三千两白银。

巡抚为解胸中恶气，遂答应事成之后送给讼师三千两白银以作酬谢。讼师深知巡抚一诺千金，便对他说道：“参列前班，不遑后顾’，只要大人在奏折上写上这八个字，便可成功。”巡抚沉吟半晌恍然大悟，连声称赞，按照讼师所说禀奏。因为在节日大典上对京城行朝贺礼时，巡抚与将军官职最高，所以位列前排，而小小知县却品级低微，在官尾处。行礼时各级官员不许左顾右盼，更不许向后观望，这是明文规定。所以即使知县在后排有所失态，站在前面的官员也不会看到。巡抚未见知县失仪，这是很正常的，何罪之有？反倒说明巡抚对皇帝的尊重。倒是将军却亲见位于后列的知县的失仪之处，想必将军一定瞻前顾后，犯了后顾失仪之罪。

奏折送上去不久，圣旨便下来，严厉斥责将军的朝贺失仪，即刻免职，巡抚和知县则安然无事。讼师提出计策的高明之处在于，以其人之道还治其人之身，本是以攻为守，结果变被动为主动，使巡抚和知县赢得了这场政治斗争的胜利。

美人计：投其所好，糖衣诱惑

题解

古时候虽然女人不能带兵打仗，不能在沙场征战，但是并不表示女人在战争中或者政治中没有任何作用。相反，有些时候，女人的作用是无穷的。古谚道“英雄难过美人关”，不知道有多少英雄好汉拜倒在了美女的石榴裙下，所以在古代“美人计”一直盛行不衰。

任你千军万马，铜墙铁壁，只要用美女迷惑住你的主将，柳腰一摆，媚眼飞扬，就乖乖等着缴械投降吧！“美人计”以美色诱人，让人沉迷于情色，失去斗志。爱美之心，人皆有之，很多人为了美女葬送了一世英名，古往今来，数不胜数。《韩非子·内储说下》中道：“晋献公准备讨伐虢虞两个国家，乃遗之屈产之乘，垂棘之壁，以及年轻漂亮的歌妓，以荣其意而乱其政。”

当然，“美人计”不一定都要用美人，其意义可以广泛延伸。使用此计首先要弄清楚对方的喜好，有的人爱财，有的人好色，有的人喜欢古董，这就要根据具体情况来看了。只有这样，才能让人玩物丧志，或者让其为自己实现某种目的。而且，美人计的一点优势是不受时间和空间的限制，随时随地可以使用，且成功率非常高。正所谓“衽席为战场，脂粉作甲胄，顾盼是枪矛，颦笑胜弓刀”。

经典再现

兵强者，攻其将；将智者，伐其情。将弱

兵颓，其势自萎。利用御寇，顺相保也。

古文译读

如果敌人的兵力很强大，就要设法打击敌人的将领；如果敌人的将领足智多谋，就要设法打击他的斗志。一旦他的斗志衰弱，兵卒的士气就会低落，敌军的战斗力就会丧失殆尽。充分利用敌人的弱点然后进行控制和分化，以便保存自己的实力，扭转局势。

前沿诠释

当敌军势大力雄，将帅明智时，这样的敌人不能与他正面交锋，在一定时期内，只得暂时向他屈服。在敌强我弱之时，对敌方法大概分为三等：下策为献地等，这必然更加增强敌军力量，就像当初六国争相割地，以地事秦，却并没有得到什么好结果；中策则是用金钱珠宝、绫罗绸缎去讨好敌人，这必然会增加敌人的财富，像宋朝对待辽国、金国那样，也不会有什么好的成效；上策则是“美人计”，不仅可蚕食统帅的壮志，削弱他的体质，还可以增加他的部众的怨恨情绪。

春秋末期，越国的君主勾践败给吴王夫差，为了保存实力，不得不向吴王乞和。勾践身陷吴国，每晚睡在柴房，睡前都要舔一舔挂在横梁上的苦胆，以记住此时此刻的感受。他还将当时名满天下的美女西施以及贵重珠宝赠予了夫差。最终夫差贪图享受，又在西施的劝说下动了恻隐之心，不听名臣伍子胥的进谏，放虎归山，最终被越王所灭。

卧薪尝胆的勾践最终建立大业，而拜倒在石榴裙下的夫差则变成了戏言“牡丹花下死，做鬼也风流”的人物之一。



勾践（约前520—前465），大禹后裔，春秋末期越国的君主，越王允常之子，因“卧薪尝胆”而名垂千古。

西周末年，君主周幽王贪婪腐败，听信佞臣的谗言将大夫褒珦关进牢房。当时褒家一家老少都想方设法要救褒珦。一次收税的途中，褒珦的儿子洪德碰巧见到褒姒，讶异道：“如此穷乡僻壤，竟有如此绝世佳丽住于此！”

洪德回家后对母亲说：“当今天子荒淫无道，尽选四方美色，以补充后宫。我今天偶遇一女子，长得国色天香，如果将她买来献给幽王，父亲定能出狱归家。”其母对此非常赞同。

洪德再去乡间时，便用三百尺布帛买下了褒姒，并对其开始进行礼仪方面的调教，在一切准备好后才送她进京。周幽王听闻其相送美女，立刻准褒姒进宫。看到风情万种的褒姒，周幽王心中大喜，赦免褒珦的罪，并使其恢复官职。

也因为褒姒的火上浇油，本就荒淫无道的周幽王，最终荒废朝政。褒姒本是不爱笑之人，为博她一笑，周幽王上演了后人引以为戒的“烽火戏诸侯”。而褒姒看着烽火台下来往的诸侯忙忙碌碌，犹如热锅上的蚂蚁，笑得非常开心。但开心的背后是，周幽王再次点燃烽火却无人问津，最终他被西戎人杀死了。

美人本身并不可怕，真正让人胆寒的是隐藏在其背后的阴谋，所以切不可贪一时之欢而丧失了国家的利益和个人的前途。

公元前200年，西汉建立，汉高祖刘邦建未央宫。韩信在大同地区叛乱，勾结匈奴攻打太原，汉高祖御驾亲征率军迎战匈奴。在一路胜利之后，因为求胜心切，最终率分支小队进入冒顿单于的包围圈，被困白登山七天七夜。



烽火戏诸侯。西周时周幽王为褒姒一笑，点燃了烽火台，戏弄了诸侯。褒姒看了果然哈哈大笑。幽王很高兴，因而又多次点燃烽火。后来诸侯们都不相信了，也就渐渐不来了。

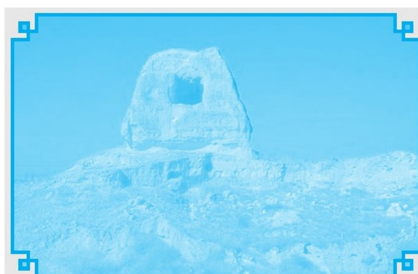
汉军的援军被匈奴阻遏在各个路口、要塞，远水解不了近渴，形势迫在眉睫。被围第四天时，汉军的粮草已入不敷出了，本就是轻骑为主，乘胜追击之时却被反围。汉高祖此刻左思右想、寝食不安，站也不是、坐也不是。倒是谋士陈平忽然灵机一动，在敌军首领冒顿单于的阏氏身上找到了办法。陈平深知匈奴民风剽悍，女子更是巾帼不让须眉。在得到汉高祖的准许后，陈平便派使者带着珍宝与画卷去秘会阏氏。

使者对阏氏说："这些珍宝是大汉皇帝送给您的。大汉皇帝欲与匈奴和好，特送上这些珍宝，请您务必收下，望您在单于面前美言几句。"接着又将画卷递上，说："汉高祖怕单于不答应讲和的要求，准备把中原的头号美人献给他。这是她的画像，请您先过目。"

阏氏打开画卷一瞧，真是天仙般的美女：眉似初春柳叶，脸如三月桃花；玉纤葱枝手，一捻杨柳腰，阏氏自愧不如，心中暗想：倘若丈夫纳如此美妾，还会有心思宠爱自己吗？思索片刻，阏氏答道："我

们退兵便是，珠宝我们留下，美女就不要了。”

阏氏待使者走后立刻去见夫君，劝道：“如今围困刘邦，待汉军大军一到，即便困死刘邦，两军难免会鱼死网破。倒不如趁此机会接受汉朝皇帝的讲和，搜刮他们的财物岂不妙哉？”单于思考良久，觉得自己征战无非也是为了金银珠宝、物质资源而已，现在汉军送大礼求和，正合自己的心思，便同意了。



白登山。白登山也称小白登山，位于大同城东5公里处。东临采凉山，是历史上“白登之围”的战场。

两军使者在多次交涉后，最终达成协议。单于在自己的要求通通得到满足后，放走汉军君臣。谋士陈平也因此次献良计得以让汉高祖脱险而立下大功一件，后被封为“曲逆侯”。

此次的“美人计”利用的正是阏氏的弱点，虚献美女最终让其改变想法。同样是这个计策，假如直接对单于施用，他一定会从战争角度去考虑。谋士陈平高就高在看清了女人的争宠弱点，利用一幅画卷、一个杜撰的神话女子，改变了战争局势，真可谓妙哉！

无论在当代商业战争中，还是政治争斗中，都不乏使用“美人计”的例子，不过现代更加青睐于叫007，或者美女间谍。在商战中会以雇佣美女间谍的方式套取对方的商业机密，因而在竞争中打击对手，各种方式变化多端，不可丧失警惕。

空城计：稳定内部，以外对敌

题解

只要一说起“空城计”，大家最先想到的就是诸葛亮，因为诸葛亮的空城计世人皆知，也有很多人效仿过。《草庐经略·虚实》中说：“虚实主要在我，贵我能误敌。或实而示之以虚，或虚而虚之，致使敌人转疑以我为实。”虚虚实实就是空城计的核心，示之无形。

在一般情况下，大家所认为的“空城计”是“虚而虚之”，也就是本来就是虚的了，还要大张旗鼓装出更虚的样子，让对方生疑。但是空城计还有另一种用法，就是“实而虚之”，即本来是充实的，却在表象上装出空虚，然后引诱敌人进入埋伏圈，最终将其一举歼灭。当然，这样隐藏自己的锋芒和实力是有目的的，就是为了等待时机取得胜利。

经典再现

虚者虚之，疑中生疑。刚柔之际，奇而复奇。

古文译读

兵力如果空虚，就要更加故意显示出空虚的样子，让敌人在疑惑之中更加疑惑。在敌强我弱的情况下，运用这种策略会使情况更加奇妙莫测。

前沿诠释

“空城计”在现代人看来就是心理战，在熟识敌军将领性格后以一种扮猪吃老虎的方式威慑对方。因为兵不厌诈，在一场战争中局势往往千变万化。在敌强我弱时，可以利用对方统帅的性格特点以及心理变化让敌军不敢轻举妄动，为己方争取时间。但此计乃缓兵之计，也可理解为黔驴技穷后的小聪明，你可以忽悠敌军一次，但敌军不会连续地上当。所以在战场上斗争还是要凭真本事。

战国时期，楚国令尹为公子元。当时公子元的哥哥楚文王离世之后，令尹公子元非常想占有漂亮的嫂子息夫人。但息夫人却对他冷若冰霜，因此公子元便想以江山打动息夫人。

公元前666年，公子元亲统战车六百余辆，驶向郑国。楚军本就强势，再有兵车相助，一路攻城略地拿下几城，剑指郑国国都。郑国本就是小国，国力早已今非昔比，根本无法抵挡楚军的进犯。

眼看着亡国之危迫在眉睫，群臣进谏，有主张求和的，有主张决一死战的，也有提议拖延时间的。上卿叔詹思考半晌道：“如今无论是求和还是决战都非上策，甚至会有亡国之嫌。因为以现状求和放低姿态就代表着寻死，而决战更是螳臂当车，试问群臣谁可抵得住楚国的六百战车？”一时间群臣无一人能出言。叔詹接着道：“相反，固守待援，倒是可行。因为郑国与齐国有盟约，如今郑国危在旦夕，齐国一定会支援。但以国都的兵力想不被攻破，实在很难。但公子元伐郑，并不是为了灭郑，而是为博红颜青睐。他一定会小心谨慎，避免战败，不会太过冒险。所以我倒有一退敌良策。”



息夫人。息夫人又称“桃花夫人”，本名息妫，原是春秋时息国君主的妻子。楚文王于公元前680年灭息国时，将其据为己有。

依叔詹之计，城内各家店铺照常开业，百姓也如往常一样，见到敌军来势汹汹也不惊慌，且将城门大开，完全没有大敌当前的惊恐。

楚军先锋部队来到郑国国都城下，观此奇景，不免心生疑虑，倘若城内没有雄兵百万，百姓岂会如此淡漠，恐怕早就夺路而逃了。因此先锋军原地待命，等待公子元。待大军兵临城下，公子元也猜不透郑国葫芦里卖的什么药。他骑马溜到城外高山处向城内眺望，俯瞰之下城内委实空荡，但隐约中却看见郑国的旌旗甲士。公子元断其必有诈，万不可贸然行事，遂令三军按兵不动。

这个时候，齐国接到了郑国的求援信，已经联合鲁、宋两国发兵救郑。公子元听到这个消息后，知道三国兵到，楚军肯定不能获胜，好在已经打了几个胜仗，所以还是赶快撤退为妙。他害怕撤退的时候郑国军队会出城追击，于是命令全军连夜撤走，人衔枚，马裹蹄，不出一点声音，也不拆走营寨，让旌旗照旧飘扬。

第二天早上，叔詹登城一看，说道："楚军已经撤走。"所有人都看见敌营旌旗招展，不相信楚军已经撤走。叔詹解释说："营中如果有人，怎么会有那样多的飞鸟盘旋上空呢？他也用'空城计'把我们欺骗了。"这就是中国历史上第一个使用空城计的战役。

明孝宗时期，田州知府孔镛上任后的第三天，州内的军队被调到别的地方执行任务，城内空虚。这个消息被当地的峒族山民知道了，纷纷拿着刀枪一起围了田州城。众人惊慌失措地关闭城门，决心死守几天，可孔镛却下令打开城门。有人劝他说："大人，峒族山民是野人，他们不知道空城计是什么，你只要一开城门，他们就会马上杀进来。"孔镛不慌不忙地说："把城门打开，我要出去和他们谈谈，我要以皇上的恩威与孔孟之道来劝说他们。"众人听到后全都哭笑不得，心想这个迂腐的知府老爷恐怕是死定了。



孔镛（1417—1489），字韶文，南直隶苏州府长洲（今江苏苏州）人。景泰五年进士，历任都昌知县、高州知府、右副都御史巡抚贵州，弘治二年召为工部右侍郎。

城门打开了，孔镛带着几个随从走了出来。峒族首领喊道："你是什么人？还不快快下马受死！"孔镛镇定中带着威严道："我就是新来

的知府，正要到你们的山寨视察，还不快快在前头带路。”之前的知府对峒族人的生活疾苦漠不关心，从来没去过峒族山寨。峒族首领听说孔镛要去山寨，便欣然答应了。来到峒族山寨，孔镛一屁股坐在中间的座位上，厉声说道：“无礼之辈，还不快快跪下！”首领不服气地说：“区区知府，竟敢向我们下达命令！”孔镛说：“我是你们的父母官孔知府，我的责任就是管教你们。”有人问：“您可是孔圣人的后代？”孔镛答道：“鄙人正是孔圣人的子孙。”众人一听，对孔镛肃然起敬。

接着孔镛又说：“我知道你们本是良民，因为饥饿所以入城抢夺。如今我来做你们的父母官，自会把粮食和布匹分发给你们。但是，如果你们不听我的话，一意孤行，我就要派官兵兴师问罪了！”峒族山民聚众闹事的目的就是为了抢粮食和布匹，现在听说知府大人可以无偿供给他们，纷纷表示不再造反，诚心悔过。

峒族首领安排孔镛在山寨住了一晚。第二天清晨，孔镛便领他们来到田州城下，叫士兵将城里的一些粮食和布匹丢下。峒族山民扛着粮食，高高兴兴地返回了山寨。

这个计策是在形势严峻之时，为解燃眉之急而采取的一种危险计策。因此，非不得已的情况下不能使用，而且只能作为缓兵之计。

西汉时期，雄踞北方的匈奴势力逐渐强大，不断地进犯中原。飞将军李广任上郡太守，抵挡匈奴南进。

一日皇帝派到上郡的宦官带人外出打猎，突遭三个匈奴兵的袭击，宦官负伤狼狈逃回。李广大怒，统百名精骑前往追击。一路追击之下终于堵截到匈奴兵，击杀两名，俘虏一名。他们正欲离去时，忽见尘土飞扬，上千骑兵在不远处气势汹汹地奔来。

李广的部下看到对面黑压压的匈奴骑兵后惶恐不安，但李广通过

冷静分析后很快观察局势，沉着地对部下说："我们只有百余名骑兵，而今离大营又有几十里远。现在逃跑，匈奴兵肯定会奋力追杀。但如果我们按兵不动，敌军必会觉得蹊跷，认为我们身后有陷阱，所以必然不会进攻。我们现在应该继续向前。"在距敌阵不到两里时，李广下令："全军休息。"士兵们闻令都坐在地上，有的甚至肆无忌惮地躺在了地上，相互谈笑风生。

匈奴兵越看越不明白，搞不懂对方葫芦里究竟卖的什么药，便派一名将士出阵观察地形。李广骑马便追，拉弓射箭，一箭致命。而后他若无其事地回到原地，继续休息。



元青花罐。罐高35厘米，口径14.5厘米，腹径29厘米，底径16.3厘米。其上所绘就是"飞将军"李广抗击匈奴的故事。

匈奴兵见此局势，气势上已经输了一半，看着对方胸有成竹的样子，加上李广的威名远扬，料定附近定有伏兵隐藏。待入夜后，李广军马仍无任何退军之意，匈奴兵开始怀疑他们是在等待机会，以百名铁骑为诱饵拖住自己的大部队，而他们的大部队则伺机围剿。最终匈

奴兵狼狈地离开了，而李广的百余骑兵则安全地返回了大营。

运用“空城计”，佯装是必要的手段。在对方不知自己虚实的情况下，采取一系列的行动，让对方误以为己方实力不可估量，伐之必败。再趁对方不敢贸然行事时，瞅准时机，全身而退。

反间计：亦真亦假，使其反目

题解

巧妙地使敌人的间谍为我所用，这就是“反间计”，也就是“以其人之道，还治其人之身”。敌人派间谍刺探我方军情的时候，我们故意透露虚假的消息给他，让他回去复命，然后让敌人搬起石头砸自己的脚。或者干脆重金收买敌方的间谍，孙子说“反间不可不厚”，只有给敌间优厚的待遇和重金，才能使其乐于为我效劳。

另外，“反间计”还有一种表现形式，就是我方派人在敌方挑拨离间，给敌方制造是非，分化敌人，破坏敌方内部的团结，让敌方不战自败。聪明的人会通过制造误会、散布谣言等方式离间敌人。但反间计在使用的时候需要特别小心，因为如果这一过程中有了破绽，那么不仅计策不会成功，对方还会对我方同样使用这一计。古谚道：“非圣智不能用间。”意思就是说，才智不是很高的人就不能很好地应用“反间计”。

经典再现

疑中之疑。比之自内，不自失也。

古文译读

我方在敌人布置的疑阵中再反设一层疑阵。利用敌人内部的间谍去争取胜利，那么我方就不会遭受任何损失。

前沿诠释

“反间计”又名离间计，是指针对敌方的将帅与部下的性格以及局势采取的挑拨离间之计。将一些假的情报以及假的设计，让敌方信以为真，从而作出错误的判断以及错误的行动。

公元208年，挟天子以令诸侯的曹操在占领荆州后，挥师大举南下准备一统江山，东吴都督周瑜率军前来迎敌，与曹操在赤壁对峙。周瑜乘船亲自观察曹军阵式，只见曹军沿长江建有二十四座水门的水寨。他们的大船在外一字排开，犹如铜墙铁壁，而小船则在间隔中通行，防敌偷袭，而岸边驻扎的营地则如山峦延绵不绝。

周瑜观测完心中已经凉了半截，暗道：诚心投奔魏国的蔡瑁、张允果然是水战内行。两军实力悬殊，若想以少胜多必须先除去此二人。周瑜正在军营里思索着，就听探子通报：“蒋干来访！”周瑜暗喜：“有办法了！”蒋干是周瑜昔日的同窗，现任曹操手下的文官。

周瑜早已猜到蒋干此行的目的，而蒋干则害怕两军大战将至，会受到周瑜冷待，未想周瑜对其，盛情款待还带其观营看兵。蒋干看到吴军兵精将勇，十分佩服同窗治军之严整。在宴会上，周瑜喝得酩酊大醉，拽着蒋干与他同房休息，不分主宾之礼。蒋干在午夜试探了周瑜两次，周郎毫无反应死气沉沉，他便趁机爬起来偷看周瑜的机密文书。蒋干在繁多书信中发现了一封张允、蔡瑁投诚的信，只见上面写道：“吾等本为荆州人，投逆贼因形势所逼。如今已欺曹孟德，将魏军困于水寨中间。待时机一到，立提曹贼的头颅奉上，送都督为见面礼。”蒋干阅毕大惊失色，把信揣在怀里，连夜跑回荆州，把信交给曹操看。



蒋干盗书邮票。画面上，周瑜在假装酣睡，蒋干在偷看周瑜的文书，人物的表情栩栩如生。

曹操阅后已经怒不可遏，立即把蔡瑁、张允叫来，先不动声色地说："我准备让你们立即出兵作战。"

蔡瑁不知丞相为何提问，但依然如实回答："不行呀！士兵们还没有熟悉水战，不能轻易出兵。"

曹操大斥道："等尔等把兵练好后，该提着我的头献给周瑜了吧！"曹操即刻下令斩杀了蔡、张二将。

想曹孟德聪明一世糊涂一时，在问斩后方知中计，只好选派不懂水战的毛玠、于禁二人代替蔡、张任水军都督。周瑜得知自己的反间计成功了，高兴地说："我担心的就是这两个人，现在不怕了！曹操此次进犯东吴，必败无疑！"

结果可想而知，曹操中了周瑜的"反间计"，惨败而归。反间犹如蛊惑，将敌引入虚假之相。其施计者也需伪装，让对方对此深信不疑，待败时悔悟则已晚矣。

公元624年，突厥贵族眼看已无割据势力可资利用，便倾其全部兵力，大举入侵唐朝疆域。

突厥的两位可汗，颉利、突利，联盟率军剑指豳州，犹如一把利剑刺进喉咙，唐都的长安直接受到威胁。当时大业刚成，国内空虚，

唐高祖李渊、秦王李世民和齐王李元吉带兵前往抵御。李世民认为在敌强我弱的情况下不能硬拼，只得智取。他身先士卒统百十骑来到突厥兵阵前，突厥可汗颉利、突利见唐军如此前来，心有不解，怕唐兵暗设圈套不敢妄动。李世民愤怒地斥责颉利："孤乃大唐秦王，尔若有胆，与孤单打！"而转身则态度相反地对突利说："兄弟，当初我们可是订立盟约的啊，有事便互相救助。你未帮过我，现在又领兵来攻，咱俩可是义结金兰，有兄弟之情啊！"颉利隐隐约约听到李世民说的"订立盟约""兄弟之情"之类的话，疑心突利和李世民之间有密谋，遂引兵后退。



唐太宗李世民（599—649），唐朝第二位皇帝，汉族，陇西成纪（今甘肃省静宁县）人，祖籍赵郡隆庆。

突利听得不知所云，连自己都有点迷惑了，但看到联军退兵便也

领兵退去。此后阴雨连绵，秦王率军多次夜袭突厥，神出鬼没经常打得突厥人找不到北。突厥军开始意志消沉，而这时秦王又用重金贿赂突利，说明利害，使得突利有些动摇。颉利看着突厥军的士气低迷，主张再战，突利则不愿意。颉利怕突利与李世民之间有什么勾结，为免自身遭殃，同意与唐朝订立盟约，旋即退兵。

虽然颉利、突利二人同为突厥可汗，但属不同的部落。所谓“非我族人其心必异”，两人必然各怀鬼胎。李世民看透了两人之间存在的利益纠纷，所以假装与突利有过秘密交往，使颉利起了疑心最终退兵。

这一计谋好施，但能将其灵活运用至炉火纯青的地步，则十分不易。

明朝嘉靖年间，在今浙江沿海出现了徐海、陈东和麻叶三路海盗。抗倭名将胡宗宪当时决定采取反间计，让其自取灭亡。他遣部下夏正送大礼与徐海，传话对徐海说：“阁下累其一生也不过落草为倭，哪里比得上在关内做官呢？”徐海沉思半晌，默默不语。

夏正见其有些动摇便又附耳说道：“陈东早已和胡总督信约，愿擒君归降，不过胡总督忌惮陈东反复无常，故寄希望于你。只要阁下缚陈东、麻叶二人归顺朝廷，胡总督就上奏皇上，赐你世袭爵位。”忐忑不安的徐海派心腹去打探消息。而陈东这时已获悉徐海接待夏正，所以态度恶劣，对使者冷嘲热讽，结果使者回报徐海，确定陈东臣服朝廷。

接下来的一段时间徐海一直寻找机会下手，在图谋抓捕陈东未获后，碰巧抓到了麻叶，徐海立刻遣人将其送至胡营。未想胡宗宪对麻叶盛情招待，并提议让他致书陈东，共杀徐海。胡宗宪假意帮麻叶送信给陈东，却将信送到徐海手里。徐海阅后愤怒地到倭寇首领萨摩王处告状。在萨摩王的帮助下，徐海抓到陈东，并亲自押陈东去见胡宗宪。徐海领赏后带兵去了东沈庄。

胡宗宪见到，赶忙将陈东松绑，并大为惋惜道：“你的本领不比徐海差，怎么被他抓住了呢？我并不想害你，而且还打算让你屯驻西沈庄。”陈东回营后带着兄弟立刻杀向在东沈庄的徐海。两军厮杀几天之后，徐海终于想通这是胡宗宪的诡计，正待撤兵之时，一直在远处观战的胡宗宪率部众赶到，徐海终因寡不敌众，最终淹死在河里。而一直攻打他的陈东见局势危险，立即奔逃。一条小小的“反间计”最终将浙江沿海的三股海盗势力连根拔起。

胡宗宪此例将“离间计”用到了极致，他在敌前扮“好人”，施以此计致使敌人内部自相残杀，直到两败俱伤时，他才坐收渔人之利，将敌人全部剿灭。这种方法不仅降低了自身兵力的伤亡，同时也极大地赢得了战斗的胜利。

苦肉计：假以自残，以间他人

题解

“苦肉计”就是要付出相对较多的代价，甚至不惜伤害自己的身体以谋求利益。因为人们觉得，在一般情况下，人是不会伤害自己的，所以有人便利用这样的思维模式蒙骗他人，达到自己的目的。

人们经常使用“苦肉计”来骗得别人的信任，博取他人的同情，最后达到自己的目的。战争中，也经常有人使用“苦肉计”离间敌方以取得意料之外的胜利，或者激励自己的士兵奋勇杀敌。居心不良的人还会使用这一计加害于人，而且屡试不爽。

当然，在一般情况下，因为“苦肉计”的代价是很大的，所以不能随便使用。而且如果遇到善于推断或者铁石心肠的人，“苦肉计”的效果也不大。同时，这一计策一旦被识破，所付出的代价便付之东流，而且还会遭受更多的伤害。所以这一计一般不提倡使用。

经典再现

人不自害，受害必真。假真真假，间以得行。童蒙之吉，顺以巽也。

古文译读

通常人们不会自己伤害自己，如果受到伤害肯定不会被怀疑。我

方以假乱真，令敌人信假为真，因此离间的计谋就能实现了。迷惑敌人要像欺骗幼童那样，顺势进行活动。

前沿诠释

南宋时，宋朝皇帝腐败无能，面对野心勃勃的金国，更是无可奈何。金兀术率兵南侵，抗金名将岳飞再次领命率岳家军对阵于朱仙镇。金兀术义子陆文龙骁勇善战，连挫宋军数将。岳飞见敌将异常勇武，只得避其锋芒高挂免战牌，苦思良策。

宋将王佐为忠义之士，为解元帅心忧，忽然想到古代“要离舍身刺庆忌”的故事，便毅然砍下自己的右臂，独自求见岳飞。岳飞见王佐断臂前来，大为吃惊。王佐借机将心之所想告诉元帅，请岳飞应允。岳飞潸然泪下，目送他离去。

王佐单臂直奔金营，金兀术传其进见。王佐向金兀术哭诉了自己不幸的经历：昨夜力劝岳飞与金国议和，岳飞不但不听，反而将他的右臂砍下，逐出宋营。金兀术见其惨状兼之声泪俱下的表演便信以为真，留他在营中，还给他取名“苦人儿”，赐他随意出入，为金兵讲述岳家军的情况。



王佐，字宣子，号敬斋，山阴人，生于宋钦宗靖康元年（1126），卒于宋光宗绍熙二年

（1191）。

某天“苦人儿”王佐走进陆文龙的营帐，见帐中有位老妇人，寒暄过后才知其乃陆文龙的奶妈。因为奶妈是中原人所以见到他十分亲切，忍不住把陆文龙的真实身份悄悄告诉了王佐。原来陆文龙并非金人，而是宋官陆登的儿子。原来十三年前，金兀术占领潞安州，节度使陆登破釜沉舟率部反击，最终还是失败，绝望之余与夫人自杀殉国。金兀术看其子可爱，又是将门之后，便将陆文龙收为义子，将他和奶妈带回金国。而陆文龙在金国生活了十三年，根本不知道自己的身世。

王佐听了大喜。正在这时，陆文龙回来了。他一见王佐，就让其讲故事。王佐便讲了这样两个故事：一个是“越鸟南归”，说的是越国的西施带了一只鹦鹉到了吴国，从此鹦鹉不再说话，直到西施再次回到越国，鹦鹉才开口说话；另一个则是“骅骝向北”，说的是杨家将孟良从辽国带了一匹马回到宋京，不料那马每天都向北嘶叫，因为不吃不喝所以七天后便饿死了。陆文龙听完以后百思不得其解，一时陷入沉思之中。

几日后，王佐送来一幅陆登夫妇殉难的画作赠予陆文龙，并把当年的情况原原本本地讲给陆文龙听。陆文龙将信将疑，这时奶妈走出来，又对陆文龙哭诉一遍，陆文龙才如梦方醒。他跪谢王佐：“不孝之子，今日翻悟。恩公点拨，永世不忘。”说到愤慨之处，他拔剑欲杀金兀术。

王佐赶忙将其拦住，对其说：“金兀术帐下人多，防范甚严，如此妄动，反受其害。此事还须从长计议。”碰巧金国送来一批铁浮陀到达金军，是当时威力无比的巨炮，准备第二天轰击宋营时使用。当晚，陆文龙和王佐便带着奶妈从金营逃出，回到宋营。王佐说服了陆文龙并一同回来，岳飞很是高兴，了解详情后命令所有营帐虚设旗帜，全军退回山中。第二天，金兵推出铁浮陀炮轰宋营。霎时，山摇地动，硝烟弥漫。放炮的金兵以为宋军已全军覆没，便把炮丢在一边，回营

报功去了。埋伏在附近的一支宋军一拥而上，将铁浮陀推进河里。王佐使用“苦肉计”之后不仅说服了陆文龙，为南宋增添一员猛将，而且因报信及时，使岳家军免遭铁浮陀的轰击，可以说，他用一条胳膊救了数十万人的性命。

在中世纪的欧洲，教权高于王权，教皇成了各国国王的太上皇。国王登基和加冕要由教皇主持。

待到1076年，德意志神圣罗马帝国国王亨利与教皇格里高利展开了争权斗争。亨利王想摆脱教廷的控制，有更多的独立性。而梵蒂冈教皇则想加强控制，把其权力剥夺殆尽。亨利王在权力争夺战进行到不可开交的时候，甚至召集德国教区的主教们开了一个宗教会议，宣布废除格里高利的教皇职位。而这一为时尚早的决定将教皇彻底惹怒了，他在罗马召开了全欧基督教大会，宣布开除亨利王的教籍。

此时的教皇号召力可谓空前绝后，当反击的号角响起，一时间欧洲各国均掀起反对亨利王的高潮，德国的封建主起兵造反，亨利王处于四面楚歌的艰难境地。人在屋檐下，不得不低头，亨利此时只得以卑微的姿态去解决问题。

1077年1月，亨利王只带两名随从，坐骑不是高头大马，而是一头落魄的毛驴。他在寒冬里翻山越岭，奔赴罗马，为的就是向教皇请罪。未想到教皇竟对其置之不理，故意跑到了远离罗马的卡诺莎行宫。亨利王恨得咬牙切齿，却必须前往卡诺莎拜见教皇。在卡诺莎，教皇吩咐紧闭城堡大门，鹅毛大雪落在贵为九五之尊的亨利王身上，他就这样跪了三天三夜。教皇终于于心不忍，赦免了他。

亨利王的“苦肉计”终于成功，待回到德国之后，亨利王开始大肆治理内部，将当初的反对派各个击破。在其内乱解决之后，亨利王即刻出兵攻打意大利的罗马，以解跪求之恨。教皇望风而逃，在逃亡的路上客死他乡。

“苦肉计”在当代生活中也较为常见，比如电视剧经常上演的苦情戏就不失为苦肉计的一种衍变，目的则是收视率以及人们的眼泪。

连环计：多重攻势，模糊视线

题解

“连环计”，其法在于使敌自累，而后图之。盖一计累敌，一计攻破，两计扣用，以摧强势也。

当然，“连环计”还有另外一层意思，就是“使敌自累”。如果敌人互相勾结形成强大的实力，当我方难以直接攻击敌方的时候，便可以采取制造矛盾，让敌方互相牵制的方法，让敌方的优势变成劣势，然后逐个击破。

经典再现

将多兵众，不可以敌；使其自累，以杀其势。在师中吉，承天宠也。

古文译读

当敌人的兵力强大时，我方就不要去硬拼，应该运用计谋使他们自我牵制，以至于削弱他们的力量。主帅如果能够巧妙地运用计谋，克敌制胜就如同有天神相助一样。

前沿诠释

其实“连环计”分为上计和下计，累敌为上计，攻敌为下计，两计

扣用。上计的关键在于让敌“自累”，而如何让敌自寻烦恼，便是一门学问了。

东汉末年董卓专权，欺上压下，满朝文武对其颇为忌惮，一些大臣对其心藏杀机，但又苦于无良策可施。被誉为王佐之才的司徒王允赤胆忠心，深夜独游花园，眼望一轮明月，想大汉江山落入奸人之手，不禁潸然泪下，内疚于列祖列宗。忽闻牡丹亭内一声叹息，原来是家中十六岁的美丽歌女貂蝉在那里。

王允走到近前，听貂蝉跪道：“我自入府，大人便待我恩重如山，我不知如何报答才好。近见司徒大人总是眉头紧锁，一定是国家遇到大事，但我自知卑贱不敢打扰大人，故只好暗自忧愁，心想如能解决大人的问题便好了。”

王允翻然醒悟大叹道：“未想到汉朝天下，竟在一个女子手中啊！”他把貂蝉领到亭内，跪在地上给貂蝉磕了个头。

貂蝉赶忙将司徒大人扶起叹道：“大人，您这是干什么？有用我之处，尽管吩咐。”

王允见时机成熟，便对貂蝉说：“董卓和义子吕布都乃贪财好色之徒，名为父子其实都是狼子野心。我今收你为义女，将你许给吕布为妻，后献董卓为妾，而后你趁机挑拨离间。奉先乃天下无双之武，天下无他取不下的头颅，这样便可保大汉江山。”

貂蝉听闻满心欢喜，立即许诺：“如果我不按大人说的去做，不报大义，我当被乱刀砍死！”这就是王允和貂蝉共同定下的连环计，以此除掉了董卓。

当然，此计也可被称作“美人计”，亦可称为“离间计”。



貂蝉是我国民间传说中的美女，也是古代四大美女之一。她为了报答义父王允的养育之恩，为拯救汉朝，甘愿献身施行连环计，使董卓、吕布两人反目成仇。

关于“连环计”，还有一个著名的案例，那就是火烧赤壁。

据说蒋干盗得假书信，令张允、蔡瑁两名善习水军的都督人头落地。而后曹操又命蒋干探听黄盖投降的虚实，于是蒋干二渡东吴。周瑜见了他就抱怨他上次的不辞而别，严斥大喝命人将他送至西山后面的小庵里。夜晚蒋干心烦意乱散步时，听到不远处草房里传来书声。蒋干透过门缝去瞧，只见有个人正在读《孙子兵法》。

蒋干向来愿攀高人，便轻叩柴门。寒暄过后才知此人乃名满天下的凤雏庞统，而今落入这步田地皆因周瑜气量狭隘。蒋干闻言大喜过望，暗想：若把被誉为“卧龙、凤雏，得一者则得天下”的庞统接回，岂不是大功一件？于是他便道：“如果先生肯归顺曹丞相，我愿为你引见。”庞统大悦答：“鄙人早欲离江东，素闻曹操识才爱才，只因无人引荐才暂居于此。倘若先生愿成人之美，请带我离去，否则周郎知我叛变后，我定会人头落地。”

蒋干、庞统二人乘船到北岸，曹操见凤雏庞统来投，喜出望外，他正遇一难题无法解决。他带着素有经天纬地之才的庞统看了一下魏军的备战情况，想顺便考验一下庞统的才能如何，传言是否言过其实。查看完毕，庞统沉吟片刻向曹操献计道：“魏军将士多为北方人，而北方素以平原、陆地为主，固魏军不善水战。倘若将船只首尾相连，整齐划一，便可如履平地一般。”曹操闻言大悦。

在整改几日后，曹军的大船小船便已经连成一体，将士们站在船上异常安稳，没有人再晕船了。此时，在对岸的黄盖早已备好几十只大船，船里装满了柴草，灌上了膏油，单等东南风起，便扯帆诈降。

夜晚将至时，果然刮起了东南风。曹孟德聪明一世，糊涂一时，看着吴军率船驶向北岸，还以为是黄盖率军来投，竟然摆开阵势大肆欢迎。在离曹军战船还有两公里时黄盖下令点火。战船借着东风，顺利来到曹军跟前，一瞬间曹营里火光冲天。因各船之间用铁环相连，无法分开，黄盖的战船里又是燃料，火势便越烧越旺，曹军士兵又不通水性，烧死、淹死的不计其数。曹孟德做梦都没想到自己会被骗得如此之惨。此后，他再无力南下，而刘玄德则乘机发展自己势力，最终演变成魏、蜀、吴三足鼎立的格局。

在这场旷世大战中，周瑜一连对曹孟德用了三计：蒋干中圈套后引庞统去见曹操，属“反间计”；庞统佯装投降曹操，属“笑里藏刀”之计；曹孟德轻信庞统的提议把战船环扣在一起，被大火悉数烧毁，属“上屋抽梯”之计。



黄盖，字公覆，零陵泉陵（今湖南永州）人。汉末三国时期江东名将，历仕孙坚、孙策、孙权三任君主。

连环计重在攻心，属于慢性毒药，一计不成再来一计，在局势不断变换中，要相应出计，这样才会使对方防不胜防。

公元1140年，南宋名将刘锜统军守卫顺昌。由于顺昌为南宋要塞，是古代兵家必争之地，而金军将领金兀术早已看准这块肥肉，率大军驶到距顺昌二十里处，意图围攻顺昌。

宋将刘锜观金军初到此地，欲趁其对地形不熟之时先发制人。恰逢近来多雨，刘锜便借兆计从心来，构思出雨夜巧杀敌的良计。入夜倾盆大雨，宋军派五百精兵乘雨夜潜进金营，杀得金兵哭嚎不止，而宋军却迅速撤走了。金兀术怕中埋伏，不敢追击，只得下令退营十五里驻扎。刘琦怎会轻易放过，第二天晚上再次如法炮制，挑精兵百名身配短刀，冒雨再入金营。

第二天天亮时，金军营帐处尸横遍野，血流成河，却不见一名宋

军士兵尸体。百名宋兵早已安全离营。最终金兀术只得退军。

走为上：看准局势，巧妙脱身

题解

人们经常说“三十六计走为上计”，之所以要走，是因为形势对自己不利，为了避免有更大的损失或者危害处于劣势的一方用此计策，除了为躲避灾难，还带有东山再起的意味，不是一味地逃跑。如果是大批的人马撤走，就要给对方制造出一系列假象以迷惑对方，防止对方追击，将损失降到最低。

其实“走”不一定代表失败，有时以退为进也是一种智慧。客观上做不到的事情就不要强求，知其不可为而不为，是一种明智的选择。范蠡因为退得及时，所以后半生有了安定富足的生活；文种因为退得不及时，最后被越王勾践所杀，所以说，能“退”在最好的时候，是一种人生智慧。

经典再现

全师避敌。左次无咎，未失常也。

古文译读

全军退后，避开强敌。像这样以退为进的军事计谋，并不违背正常的用兵法则。

前沿诠释

“走为上”在三十六计中属上策，运用此计，首先要有良好的心理状态。在实力相差悬殊时，不与敌针锋相对，避其锋芒，待自己羽翼丰满，不受限制时，再一举反攻，逆转不利局面。“走为上”可分明、暗两种。明，即敌不过，脚底抹油撤走；暗，即表面与敌方站在一起，不让敌方感觉对其有威胁，然后选最好的时机，离开是非之地。

当敌军已占优势，而我军不能取胜时，为避免与敌人决战，有以下三条出路：投降，讲和，撤退。三者相比，投降是输掉整场战争，讲和是输一半，但撤退就不一定了，甚至有时可以转败为胜。撤退的目的就是为了避免与敌人主力决战，而且己方主动撤军敌人就会被动追击，这就相当于化被动为主动，牵着敌人的鼻子走，从而制造有利战机，也就是以退为进。

建安三年，刘备被吕布打败，在万不得已之时率众投曹。曹操表奏汉献帝，封刘备为左将军，让他留在许都。刘备在许都虽得了官职，但实际上却与傀儡无异。刘玄德壮志难酬每天蹉跎岁月，恨不能臂生双翼逃离这里。为了迷惑曹孟德，他每天学圃种菜，曹操逐渐觉得他不足为惧。

一日曹操与刘备对坐，探子来报袁术欲弃淮南而投河北。刘备闻听计从心来：曹操灭袁心思已久，一直视袁家为绊脚石，我应以此为由逃离许都。想到此，刘备便对曹操寒暄：“袁军此次北上必经徐州。吾愿亲率一路人马半路截击，必杀得他大败而逃，以报孟德兄对我的提携之情。”



双股剑，又名鸳鸯剑，在《三国演义》中是刘备的兵器，鸳剑长三尺七寸，重七斤十三两，鸯剑长三尺四寸，重六斤四两，利可断金。

曹操不知是计，说："明日奏请天子后再起兵吧！"次日，刘备深知曹操素来疑心重，如变卦可能自己一辈子都要被圈在这小小许都，便立刻亲奏献帝，深表大义，愿率军伐袁。献帝大悦，准奏，曹命刘备携五万军马远征。

刘备领旨后回府连夜收拾，令关羽、张飞也赶紧收拾。兄弟二人见大哥如此焦急，不解问其故，刘备豪曰："吾在许都乃笼中之鸟，网中之鱼。此次远征，犹鱼入大海，鸟上青霄，再不受笼网的羁绊。"

兄弟二人如梦初醒，第二天一早便随刘备率兵疾行。刘备带兵刚出城，曹操的谋士郭嘉得此消息，急向曹操进谏："丞相为何遣刘备去讨袁术？刘备一去可就不复返了。此乃放龙入海，纵虎归山啊！"

曹操闻言大惊，遂起悔恨之心，急命许褚率五百精骑前往拦截刘备。这些都在刘备意料之中，在出师前为防有变，他不仅有曹操的将令，还有献帝的圣旨。刘备大喝许褚，斥其违反军令，更是抗旨。许褚毕竟是武将，论能言善辩怎是刘备的对手，无奈之下许褚只得率众回许都复命。

此后刘备招兵买马，礼贤下士，并三顾茅庐请得诸葛亮出山为谋，又联合东吴，于火烧赤壁一役覆灭曹操数十万大军。曹操每每念起刘玄德，便嗟然长叹，放虎归山，悔之不已！

刘备的一招“走为上计”真是神来之笔，在无机之时借势栖息，在有机之时离势争霸。

三国时期的姜维，也曾用“走为上”之计巧妙脱身，避免杀身之祸。

一次，姜维正同魏将邓艾在祁连山殊死战斗，后主刘禅却听信宦官黄皓的话，贪恋酒色，不理朝政。

在蜀国有一位右将军叫阎宇，任何功绩他都没有立过，但是因为善于巴结宦官黄皓，所以爬得很高。他听说姜维在祁连山战斗的不利消息后，便求黄皓对后主刘禅说：“姜维一次又一次出兵都毫无建树，可以让阎宇代替他。”刘禅果然听信，立刻派使臣携诏书召回姜维。而此时姜维正在祁连山围困邓艾的营垒，忽然之间一天连来三道诏书，命他班师。无可奈何之下，他只好从命。

姜维怀揣怒气回到汉中，立刻同使臣去成都面见刘禅。可后主一连十天都不上朝，姜维心中十分疑惑。这一天他来到了东华门，正好遇见了郤正。

姜维不解地问：“皇上让我班师，你知晓是何原因吗？”

郤正笑道：“大将军不解情有可原，这是因黄皓为了让阎宇立功，便请求朝廷发出诏书召回将军。后来又听说邓艾善于用兵，估计阎宇不是他的对手，这事才又搁下不提了。”



姜维纪念馆。主体建筑为悬山顶双坡水，斗拱飞檐，有外围廊檐十二柱，起脊瓦兽，二龙戏珠，琉璃筒瓦，内设九梁十八柱，建筑面积为360多平方米。

姜维闻言大怒道：“我一定要杀掉这个奴才！”

郤正告诫道：“奉承诸葛武侯大业的人是将军，你责任大，职权重，怎么可以那么感情用事呢？若闹得连天子都容不下你了，那可就大事不妙了。”

姜维感激道：“听君一言，感激不尽。”

第二天，后主与黄皓在皇宫的后花园饮酒设宴，姜维直接领着几个人闯了进来。之前早有人通风报信，黄皓便慌忙躲到了皇宫后花园的角落。姜维来到亭下，叩拜后主，流着泪说：“臣已经将邓艾围困在祁连山，陛下却接连降下三道诏书召我回朝，不知陛下是什么意思？”后主默默不语。

姜维又道：“黄皓奸邪狡猾，专擅朝政，与东汉末年那些祸乱国家的宦官没什么两样。只有早日杀掉此人，朝廷才可以安宁，中原才可以恢复。”

后主笑道：“他是个供朕玩乐的奴才，就算他专权，也不能有什么

作为。你又何必把他放在心上？”

姜维进谏道：“今日陛下必须除去黄皓，这个宦官只会耽误国事！”

刘禅道：“爱卿喜欢一个人便让他活下去，恨一个人便要他死，你怎么连一个宦官也容不下？”说完命人找来黄皓，让他对姜维跪地叩头请罪。

黄皓眼含热泪道：“奴才只是伺候皇上而已，并不参与朝政，将军万不可听他人谗言杀我。如今奴才的命就握在将军手里，还请将军三思而行。”说罢，又是叩头，又是哭嚎。

姜维悲愤填膺地离去，又巧遇郤正，他将此事告诉了郤正，郤正连连摇头道：“将军将有大祸临头了。只是将军若有个三长两短，这个国家也就完了。”

姜维道：“请先生赐我保国安身的办法。”

郤正道：“陇西有个叫沓中的地方，土壤十分肥沃。将军何不仿效诸葛武侯屯田的事，上报天子，前往沓中屯田？如此一来，首先可广积粮供军需，更可夺取陇右城池，还可以使魏国军队不敢对我汉中轻举妄动。最后，将军在外，谁也不敢算计你，也可以避祸。这是明哲保身的办法，将军应早去实行。”

姜维听完郑重道：“大恩不言谢，日后定将报答。”

姜维第二天上表后主，要求仿效诸葛亮去沓中屯田，后主同意了。姜维很快便回到汉中，避免了一场灾祸。

附录一　曹操批注《孙子兵法》

计策篇第一

〔曹操曰：计者，选将、量敌、度地、料卒，远近、险易，计于庙堂也。〕

曹操说：所谓“计”就是把选任我方将领、衡量敌方实力、测知地形、估量兵力及路程的远近、地势的险易等事项，预先谋划好。

孙子曰：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。

故经之以五事，校之以计，而索其情：

〔曹操曰：谓下五事七计，求彼我之情也。〕

曹操说：说的是下面的“道”“天”“地”“将”“法”和“主孰有道”等。“索其情”是了解敌我双方的情况。

〔曹操曰：谓道之以教令。〕

曹操说：用政策法令教化民众。

一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。道者，令民与上同意也，可以与之死，可以与之生，而不畏危也。

〔曹操曰：危者，危疑也。〕

曹操说：危就是疑惧。

天者，阴阳、寒暑，时制也。

〔曹操曰：顺天行诛，因阴阳四时之制。故《司马法》曰：“冬夏不兴师，所以兼爱民也。”〕

曹操说：在“天时”适宜的情况下出兵作战。所以，《司马法》上说“冬天和夏天不出兵作战，这是为了维护本国人民的利益，同时也兼顾了敌国人民的利益”。

地者，高下、远近、险易、广狭、死生也；

〔曹操曰：言以九地，形势不同，因时制利也。论在《九地篇》中。〕

曹操说：是因为各种地形的不同，必须根据当时所处的地形的实际情况，决策如何更好地利用，这方面的论述包含在《九地篇》中。

将者，智、信、仁、勇、严也。

〔曹操曰：将宜五德备也。〕

曹操说：将帅应该具备五种品德。

法者，曲制、官道、主用也。

〔曹操曰：部曲、旙帜、金鼓之制也。官者，五官之分也。道者，粮路也。主者，主军费用也。〕

曹操说：“曲制”是指军队编制，联络、指挥等项的制度规定。“官”是指各级官员的职责。“道”是指粮道。“主用”是指掌管军队的费用开支。

凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知者不胜。故校之以计，而索其情。

〔曹操曰：同闻五者，将如其变极，即胜也。索其情者，胜负之情。〕

曹操说：对“五事”同样都懂一些，谁真正懂得“五事”在不同形势下的不同效用，谁就能取得胜利。“索其情”的“情”，在这里是指谁胜谁负的可能性。

曰：主孰有道？将孰有能？

〔曹操曰：道德智能。〕

曹操说：君主应推行好的政治，将帅应足智多谋，有才能。

天地孰得？

〔曹操曰：天时、地利。〕

曹操说：天时，地利。

法令孰行？

〔曹操曰：设而不犯，犯而必诛。〕

曹操说：军中规定的法令制度不许违犯，犯了就一定要严惩。

兵众孰强？士卒孰练？赏罚孰明？吾以此知胜负矣。

〔曹操曰：以七事计之，知胜负矣。〕

曹操说：根据这七方面的比较来估算，就可以预知胜负了。

将听吾计，用之必胜，留之；将不听吾计，用之必败，去之。

〔曹操曰：不能定计，则退而去也。〕

曹操说：不能决定计策，就应该辞去官职，离开那里。

计利以听，乃为之势，以佐其外。

〔曹操曰：常法之外也。〕

曹操说：是指正规作战方案之外。

势者，因利而制权也。

〔曹操曰：制由权也，权因事制也。〕

曹操说：机动方案的制订要遵循随机应变的原则，如何随机应变，又要依据具体情况来决定。

兵者，诡道也。

〔曹操曰：兵无常形，以诡诈为道。〕

曹操说：战争没有固定的模式，要以灵活多变能迷惑敌人为原则。

故能而示之不能，用而示之不用，近而示之远，远而示之近。利而诱之，乱而取之，实而备之，

〔曹操曰：敌治实，须备之也。〕

曹操说：敌军管理得无懈可击，必须防备它。

强而避之，

〔曹操曰：避其所长也。〕

曹操说：要避开敌军的长处。怒而挠之，

〔曹操曰：待其衰懈也。〕

曹操说：等敌人士气衰落，斗志松懈的时候。

卑而骄之，佚而劳之，

〔曹操曰：以利劳之。〕

曹操说：用小利引诱敌人，使敌人奔波疲劳。

亲而离之。

〔曹操曰：以间离之。〕

曹操说：敌人内部和睦，要设法离间它。

攻其无备，出其不意。

〔曹操曰：击其懈怠，出其空虚。〕

曹操说：攻击敌人薄弱松懈的地方，攻击敌人空虚的营垒。

此兵家之胜，不可先传也。

〔曹操曰：传，犹泄也。兵无常势，水无常形，临敌变化，不可先传也。故料敌在心，察机在目也。〕

曹操说：传，就是泄露出来。作战没有固定的方法，犹如水没有固定的形态，要根据战场的情况随机应变，不能预先刻板规定。因此要在心中估计敌情的变化，要用双眼捕捉有利战机。

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。

多算胜，少算不胜，而况无算乎！吾以此观之，胜负见矣。

〔曹操曰：以吾道观之矣。〕

曹操说：我们根据这个原则来考察。

作战篇第二

〔曹操曰：欲战必先算其费。〕

曹操说：要作战，必须预先算好所要消耗的军费。

孙子曰：凡用兵之法，驰车千驷，革车千乘，带甲十万，

〔曹操曰：驰车，轻车也，驾驷马。革车，重车也，言万骑之重。车驾四马，率三万军，养二人主炊家子，一人主保固守衣装，厩二人主养马，凡五人。步兵十人，重以大车驾牛。养二人主炊家子，一人主守衣装，凡三人也。带甲十万，士卒数也。〕

曹操说：驰车就是轻车，四匹马驾一辆车；革车就是重车，所以叫重车，是说这些车装载着全军的辎重。车子用四匹马拉的驰车，统领着三万军队，每辆车上有两个人主管做饭，一个人负责保管被装，两个人养马，共五个人。十个士兵配备一辆重车，用大牛驾驶，每辆车上有两个人负责做饭，一个人负责保管看守被装，共三个人。带甲十万，说的是士卒的人数。

千里馈粮，

〔曹操曰：越境千里。〕

曹操说：越境千里。

则内外之费，宾客之用，胶漆之材，车甲之奉，日费千金，然后十万之师举矣。

〔曹操曰：谓购赏犹在外。〕

曹操说：赏赐还不包括在内。

其用战也胜，久则钝兵挫锐，攻城则力屈，久暴师则国用不足。

〔曹操曰：钝，弊也；屈，尽也。〕

曹操说：钝就是疲惫，屈就是力尽。

夫钝兵挫锐、屈力殚货，则诸侯乘其弊而起，虽有智者，不能善其后矣。故兵闻拙速，未睹巧之久也。

〔曹操曰：虽拙，有以速胜。未睹者，言其无也。〕

曹操说：虽然看起来笨拙，但可以速胜。“未睹”，是说没有见过。

夫兵久而国利者，未之有也。故不尽知用兵之害者，则不能尽知用兵之利也。

善用兵者，役不再籍，粮不三载；

〔曹操曰：籍，犹赋也。言初赋民，而便取胜，不复归国发兵也。始载粮，后遂因食于敌，还兵入国，不复以粮迎之也。〕

曹操说：籍和赋是同一个意思。说的是第一次征兵就要能够取得胜利，不需要回国征集进行补充。作战出发时运送一次粮秣，以后便依靠在敌人那里取得，用以补充自己。收兵回国，也不用再从国内运粮来接应。

取用于国，因粮于敌，故军食可足也。

〔曹操曰：兵甲战具，取用于国中，粮食因敌也。〕

曹操说：武器装备由国内补给，粮食从敌人那里获得补充。

国之贫于师者远输，远输则百姓贫。近于师者贵卖，贵卖则百姓财竭，

〔曹操曰：军行已出界，近师者贪财，皆贵卖，则百姓虚竭也。〕

曹操说：军队远行已出国界，靠近军队驻地的奸商贪财，都极力抬高物价，这样就使得百姓财力枯竭了。

财竭则急于丘役。力屈、财殚，中原内虚于家。百姓之费，十去其七；

〔曹操曰：丘，十六井也。百姓财殚尽而兵不解，则运粮尽力于原野也。十去其七者，所破费也。〕

曹操说：一丘是十六井，百姓的财物用尽而战争却不结束，人民就会因在原野上运送粮秣而奔走得筋疲力尽。十去其七，就是指破费。

公家之费，破车罢马，甲胄矢弩，戟楯蔽橹，丘牛大车，十去其六。

〔曹操曰：丘牛，谓丘邑之牛。大车，乃长毂车也。〕

曹操说：丘牛说的是“丘赋”中征集来的耕牛。大车就是长轴的辎重车。

故智将务食于敌，食敌一钟，当吾二十钟；秆一石，当吾二十石。

〔曹操曰：六斛七斗为钟。豆秸也。秆，禾藁也。石者，一百二十斤也。转输之法，费二十石得一石。一云：音忌，豆也。七十斤为一石。当吾二十，言远费也。〕

曹操说：六斛七斗为一钟。以千里运转来计算，二十钟粮食运到军中，也就还剩一钟。是豆秸；秆是禾秆。一石是一百二十斤。远道

运输的方法，要耗费二十石才能得到一石，这里所讲的是远道运输所造成的浪费。

故杀敌者，怒也；

〔曹操曰：威怒以致敌。〕

曹操说：盛怒而杀敌。

取敌之利者，货也。

〔曹操曰：军无财，士不来；军无赏，士不往。〕

曹操说：军中没有财物，士兵就不会到军队中来；军中没有奖赏，士兵就不会奋勇作战。

故车战，得车十乘已上，赏其先得者，

〔曹操曰：以车战能得敌车十乘已上，赏赐之。不言车战得车十乘已上者赏之，而言赏得者何？言欲开示赏其所得车之卒也。陈车之法：五车为队，仆射一人；十车为官，卒长一人；车满十乘，将吏二人。因而用之，故别言赐之，欲使将恩下及也。或曰：言使自有车十乘已上，与敌战，但取其有功者赏之；其十乘

已下，虽一乘独得，余九乘皆赏之，所以率进励士也。〕

曹操说：在车战中，凡能缴获敌人战车十辆以上的，就要奖励；不说赏赐那些在车战中得车十辆以上的，而说赏赐首先缴获战车的人，这是为什么呢？目的是要明确表示赏赐那些夺得战车的士卒。车战的阵法：五辆为一队，设仆射一名；十辆车为一官，设役长一人；每十辆战车，有将吏两人。靠将吏指挥士卒去作战，所以特别强调说要赏赐首先缴获战车的士卒，是要使他们直接得到将帅的恩惠。或者说：派战车十辆或十辆以上的单位与敌人作战，只赏赐有功的，十辆以下，虽然一辆单独缴获战车，其余九辆也都给予奖励，目的是要鼓励士卒奋勇杀敌。

而更其旌旗，

〔曹操曰：与吾同也。〕

曹操说：与自己战车的旌旗相同。

车杂而乘之，

〔曹操曰：不独任也。〕

曹操说：不要单独乘坐。

卒善而养之，是谓胜敌而益强。

〔曹操曰：益己之强。〕

曹操说：加强自己的力量。

故兵贵胜，不贵久。

〔曹操曰：久则不利。兵犹火也，不戢将自焚也。〕

曹操说：拖延过久则不利，战争同火一样，不能很好地控制，就会烧了自己。

故知兵之将，民之司命，国家安危之主也。

〔曹操曰：将贤则国安也。〕

曹操说：将帅贤明，那么国家就安定。

谋攻篇第三

〔曹操曰：欲攻敌，必先谋。〕

曹操说：要攻打敌人，必须先用智谋。

孙子曰：凡用兵之法，全国为上，破国次之；

〔曹操曰：兴师深入长驱，拒其城郭，绝其内外，敌举国来服为上；以兵击破，败而得之，其次也。〕

曹操说：起兵长驱直入，近逼敌人城郭，断绝敌人的内外联系，迫使他全国降服是上策；用武力打败他，而后才降服就差些。

全军为上，破军次之；

〔曹操、杜牧曰：《司马法》曰："一万二千五百人为军。"〕

曹操说：《司马法》上说："12500人是一个军。"

全旅为上，破旅次之；

〔曹操曰：五百人为旅。〕

曹操说：500人是一个旅。

全卒为上，破卒次之；

〔曹操曰：一旅已下至一百人也。〕

曹操说：说的是一旅以下至100人。

全伍为上，破伍次之。

〔曹操曰：百人已下至五人。〕

曹操说：说的是100人以下至5人。

是故百战百胜，非善之善者也；

（曹操曰：未战而战自屈胜，善也。）

曹操说：没有进行两军交锋战斗就已经结束，这是最好的。

不战而屈人之兵，善之善者也。

〔曹操曰：未战而敌自屈服。〕

曹操说：还没交战，敌人就自行屈服。

故上兵伐谋，

〔曹操曰：敌始有谋，伐之易也。〕

曹操说：敌人刚刚有发动战争的企图，这时击败他很容易。

其次伐交，

〔曹操曰：交，将合也。〕

曹操说：交，就是结成联盟。

其次伐兵，

〔曹操曰：兵形已成也。〕

曹操说：交战的阵势已经形成。

其下攻城。

〔曹操曰：敌国已收其外粮城守，攻之为下功也。〕

曹操说：敌人已经将城外的粮草收藏起来，据城坚守，这时，再攻城是最不好的办法。

攻城之法为不得已。修橹辒、具器械，三月而后成；距，又三月而后已。

〔曹操曰：修，治也。橹，大楯也。辒者，床也。床其下四轮，从中推之至城下也。具，备也。器械者，机关攻守之总名，飞楼云

梯之属。距者，踊土积高而前，以附其城也。〕

曹操说：“修”是制造。“橹”是指大盾牌。“辒”是指古代攻城用的兵车，上蒙以生牛皮，可掩护十人，下有四轮，可推向敌城。“具”是准备之意。“器械”是机关和攻守工具的总称。准备攻城器械和修工事要很长时间，形容攻城的困难。

将不胜其忿，而蚁附之，杀士三分之一，而城不拔者，此攻之灾也。

〔曹操曰：将忿不待攻城器，而使士卒缘城而上，如蚁之缘墙，杀伤士卒也。〕

曹操说：将帅急躁，不等攻城器械准备好，就驱使士兵爬城进攻，像蚂蚁爬墙一样，就会造成不必要的伤亡，城还是攻不下来，这就是攻城的危害。

故善用兵者，屈人之兵而非战也，拔人之城而非攻也，毁人之国而非久也，

〔曹操曰：毁灭人国，不久露师也。〕

曹操说：毁灭敌国，而不必长期用兵。

必以全争于天下。故兵不钝而利可全，此谋攻之法。

〔曹操曰：不与敌战，而必完全得之，立

胜于天下，不顿兵血刃也。〕

曹操说：不和敌人作战却能取得全面胜利，无敌于天下却不必直接交战。故用兵之法，十则围之，

〔曹操曰：以十敌一，则围之，是将智勇等而兵利钝均也。若主弱客强，操所以倍兵围下邳生擒吕布也。〕

曹操说：兵力十倍于敌就可以围歼他，这是说在将帅智谋、勇力相等、士卒的战斗力相同的情况下应该如此。如果敌弱我强，就不用十倍的兵力。我用一倍的兵力包围下邳活捉了吕布，就是这个道理。

五则攻之，

〔曹操曰：以五敌一，则三术为正，二术为奇。〕

曹操说：五倍于敌，则应该用五分之三的兵力从正面进攻，五分之二的兵力做奇兵。

倍则分之，

〔曹操曰：以二敌一，则一术为正，一术为奇。〕

曹操说：以二敌一，则应该用一半兵力进行正面进攻，一半兵力

可以用来包围迂回。

敌则能战之，

〔曹操曰：己与敌人众等，善者犹当设伏奇以胜之。〕

曹操说：在敌我兵力相等的情况下，善于用兵的人就应该设埋伏，用骑兵来战胜敌人。

少则能逃之，

〔曹操曰：高壁坚垒，勿与战也。〕

曹操说：构筑坚固的工事，不和敌人作战。

不若则能避之。

〔曹操曰：引兵避之也。〕

曹操说：主动退却，避开敌人。

故小敌之坚，大敌之擒也。

〔曹操曰：小不能当大也。〕

曹操说：按照正规的打法，实力弱小的军队无法战胜强大的敌军。

夫将者，国之辅也，辅周则国必强，

〔曹操曰：将周密，谋不泄也。〕

曹操说：只要将帅辅助得周密，军情就不会泄露出去。

辅隙则国必弱。

〔曹操曰：形见于外也。〕

曹操说：各种情况就会显露出来。

故君之所以患于军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军；

〔曹操曰：縻，御也。〕

曹操说：这个“縻”在这里就是牵制的意思。

不知三军之事，而同三军之政者，则军士惑矣；

〔曹操曰：军容不入国，国容不入军，礼不可以治兵也。〕

曹操说：治理军队的方法不能用来治理国家，治理国家的方法同样不能用来治理军队。所以“礼”是不能用来治理军队的。

不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。〔曹操曰：不得其人意也。〕

曹操说：下边的将是不能理解君主的意图的。

军士既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

〔曹操曰：引，夺也。〕

曹操说："引"就是夺权的意思。

故知胜有五：知可以战与不可以战者胜，

识众寡之用者胜，上下同欲者胜，

〔曹操曰：君臣同欲。〕

曹操说：国家和人民的愿望相同。

以虞待不虞者胜，将能而君不御者胜。

〔曹操曰：《司马法》曰："进退惟时，无曰寡人也。"〕

曹操说：《司马法》上说："战时的进退要根据战机来决定，没有必要再回来征求国君的同意。"

此五者，知胜之道也。

〔曹操曰：此上五事也。〕

曹操说：文中的"此五者"就是指以上所说的这五种情况。

故曰：知彼知己，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战必殆。

军形篇第四

〔曹操曰：军之形也。我动彼应，两敌相察，情也。〕

曹操说："形"，就是军队的实力情况。我动彼应，敌我双方相互观察、了解彼此的情况。

孙子曰：昔之善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。不可胜在己，可胜在敌。

〔曹操曰：自修理，以待敌之虚懈也。〕

曹操说：把自己的军队管理好，来等待敌人出现漏洞。

故善战者，能为不可胜，不能使敌之必可胜。故曰：胜可知，

〔曹操曰：见成形也。〕

曹操说：因为敌军显露了一定的军形。

而不可为。

〔曹操曰：敌有备故也。〕

曹操说：原因是敌人有了防备。

不可胜者，守也；

〔曹操曰：藏形也。〕

曹操说：力量不足所以防守。

可胜者，攻也。

〔曹操曰：敌攻己，乃可胜。〕

曹操说：敌人在进攻我方时暴露出弱点，就可以打败他。

守则不足，攻则有余。

〔曹操曰：吾所以守者，力不足也；所以攻者，力有余也。〕

曹操说：我所以防守，是因为力量不足；所以进攻是因为力量有余。

善守者，藏于九地之下；善攻者，动于九天之上。故能自保而全胜也。

〔曹操曰：因山川丘陵之固者，藏于九地之下；因天时之变者，动于九天之上。〕

曹操说：依靠山河丘陵有利地形进行防守。适应天气的变化发起进攻。

见胜不过众人之所知，非善之善者也；

〔曹操曰：当见未萌。〕

曹操说：应及时发现取胜的时机。

战胜而天下曰善，非善之善者也。

〔曹操曰：争锋也。〕

曹操说：那是经过交锋取得的胜利。

故举秋毫不为多力，视日月不为明目，闻雷霆不为聪耳。

〔曹操曰：易见闻也。〕

曹操说：这都是容易见到和听到的。

古之所谓善者，胜于易胜者也。

〔曹操曰：原微易胜，攻其可胜，不攻其不可胜也。〕

曹操说：能及时发现有利的战机，就容易取胜。要攻打那些能够战胜的敌人，不攻打那些不能战胜的敌人。

故善战者之胜也，无智名，无勇功。

〔曹操曰：敌兵形未成，胜之无赫赫之功

也。〕

曹操说：敌人兵力还没部署好，战胜他看不出显赫的功绩。

故其战胜不忒。不忒者，其所措必胜，胜已败者也。

〔曹操曰：察敌必可败，不差忒也。〕

曹操说：能够看清敌人的弱点，所以不会出意外。

故善战者，立于不败之地，而不失敌之败也。是故胜兵先胜而后求战，败兵先战而后求胜。

〔曹操曰：有谋与无虑也。〕

曹操说：这是有智谋与无智谋的表现。

善用兵者，修道而保法，故能为胜败之政。

〔曹操曰：善用兵者，先自修治，为不可胜之道；保法度，不失敌之败乱也。〕

曹操说：善于统率军队的人，首先加强自己军队的治理，创造不可被战胜的条件；保证法令、制度的实行，不放过打败敌人的时机。

兵法：一曰度，二曰量，三曰数，四曰称，五曰胜；

〔曹操曰：胜败之政，用兵之法，当以此

五事称量，知敌之情。〕

曹操说：能否取胜，如何用兵，应当依据衡量这五方面后所掌握的敌情来决定。

地生度，

〔曹操曰：因地形势而度之。〕

曹操说：根据地形的情况来度量。

度生量，量生数，

〔曹操曰：知其远近广狭，知其人数也。〕

曹操说：知道了土地面积，就可以推算人口的数目。

数生称，

〔曹操曰：称量敌孰愈也。〕

曹操说：衡量一下，看敌我双方哪一方更强。

称生胜。

〔曹操曰：称量之数，知其胜负所在。〕

曹操说：衡量的结果，就知道胜负属于哪一方了。

故胜兵如以镒称铢，败兵若以铢称镒。

〔曹操曰：轻不能举重也。〕

曹操说：处于劣势的军队不能贸然进攻处于优势的敌人。

胜者之战民也，若决积水于千仞之溪者，形也。

〔曹操曰：八尺曰仞。决水千仞，其高势疾也。〕

曹操说：八尺叫仞，掘开八百丈高处的积水，它的气势多么大，速度又是多么快啊！

兵势篇第五

〔曹操曰：用兵任势也。〕

曹操说：指挥战争要善于用“势”。

孙子曰：凡治众如治寡，分数是也；

〔曹操曰：部曲为分，什伍为数。〕

曹操说：较高的军事组织形式叫做“分”，基层的组织形式叫做“数”。

斗众如斗寡，形名是也。

〔曹操曰：旌旗曰形，金鼓曰名。〕

曹操说：用军旗指挥部队叫做“形”，用锣鼓传递号令，叫做“名”。

三军之众，可使毕受敌而无败者，奇正是也。

〔曹操曰：先出合战为正，后出为奇。〕

曹操说：先出兵从正面进攻叫做“正”，后出兵袭击叫做“奇”。

兵之所加，如以碫投卵，虚实是也。

〔曹操曰：以至实击至虚。〕

曹操说：用最雄厚的兵力去攻击敌人最薄弱的环节。

凡战者，以正合，以奇胜。

〔曹操曰：正者当敌，奇兵从傍击不备也。〕

曹操说：“正”就是从正面抵挡敌人；“奇”就是出奇兵从侧翼攻敌不备。

故善出奇者，无穷如天地，不竭如江河。终而复始，日月是也。死而复生，四时是也。声不过五，五声之变，不可胜听也。色不过五，五色之变，不可胜观也。味不过五，五味之变，不可胜尝也。

〔曹操曰：自无穷如天地已下，皆以喻奇正之无穷也。〕

曹操说：从无穷如天地以下，都是用它们来比喻“奇正”战术变化无穷的。

战势不过奇正，奇正之变，不可胜穷也。奇正相生，如循环之无端，孰能穷之？激水之疾，至于漂石者，势也；鸷鸟之疾，至于毁折者，节也。

〔曹操曰：发起击敌。〕

曹操说：对地方发动攻击。

是故善战者，其势险，

〔曹操曰：险，犹疾也。〕

曹操说："险"就是迅速有力。

其节短。

〔曹操曰：短，近也。〕

曹操说："短"就是近的意思。

势如弩，节如发机。

〔曹操曰：在度不远，发则中也。〕

曹操说：离敌人近，箭就容易射中。

纷纷纭纭，斗乱而不可乱也；

〔曹操曰：旌旗乱也。示敌若乱，以金鼓齐之。〕

曹操说：看起来队伍中的战旗好像乱了，这是故意做给敌人看的假象，实际上在用锣鼓指挥部队，保持着队伍的整齐。

浑浑沌沌，形圆而不可败也。

〔曹操曰：卒骑转而形圆者也。出入有

道，齐整也。〕

曹操说：士兵和骑兵不管在阵中如何穿插回旋也不混乱，这是因为进退都有一定的路线来保持队伍的整齐。

乱生于治，怯生于勇，弱生于强。

〔曹操曰：皆毁形匿情也。〕

曹操说：这些都是为了伪装和隐藏我们的真实军情。

治乱，数也；

〔曹操曰：以部曲分名数为之，故不乱也。〕

曹操说：只要将领组织指挥得好，军队就不会混乱。

勇怯，势也；强弱，形也。

〔曹操曰：形势所宜。〕

曹操说：军形和态势就应该这样。

故善动敌者，形之，敌必从之；

〔曹操曰：见羸形也。〕

曹操说：故意显示出软弱的样子给敌人看。

予之，敌必取之，

〔曹操曰：以利诱敌，敌远离其垒，而以便势击其空虚孤特也。〕

曹操说：用小利来引诱敌人，使敌人远离他的营地，趁机用兵攻击敌人最薄弱的地方。

以利动之，以卒待之。

〔曹操曰：以利动敌也。〕

曹操说：用小利来调动敌人。

故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势。

〔曹操曰：求之于势者，专任权也。不责于人者，权变明也。〕

曹操说：在创造和利用态势上下工夫，主要是靠权变；不过高要求部下，就得精通权变的方法。

任势者，其战人也，如转木石。木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。

〔曹操曰：任自然势也。〕

曹操说：利用他们本身就有的力量。

故善战人之势，如转圆石于千仞之山者，势也。

虚实篇第六

〔曹操曰：能虚实彼己也。〕

曹操说：能够正确了解、判断、处理敌我双方的虚实情况。

孙子曰：凡先处战地而待敌者佚，

〔曹操曰：力有余也。〕

曹操说：力量有余。

后处战地而趋战者劳。故善战者，致人而不致于人。能使敌自至者，利之也；

〔曹操曰：诱之以利也。〕

曹操说：用小利引诱敌人。

能使敌不得至者，害之也。

〔曹操曰：出其所必趋，攻其所必救。〕

曹操说：攻击敌人必然会走的要道，袭击敌人肯定会救援的要地。

故敌佚能劳之，

〔曹操曰：以事烦之。〕

曹操说：用尽一切办法来干扰敌人。

饱能饥之，

〔曹操曰：绝粮道以饥之。〕

曹操说：断绝敌人的粮道，使敌军发生饥荒。

安能动之。

〔曹操曰：攻其所爱，出其所必趋，则使敌不得不相救也。〕

曹操说：袭击敌人的战略要地，攻占敌军的交通要道，使敌人不得不前去救援。

出其所必趋，趋其所不意。行千里而不劳者，行于无人之地也。

〔曹操曰：出空击虚，避其所守，击其不意。〕

曹操说：打击敌人兵力薄弱的地方，避开敌人设防严密的地方，袭击敌人意料不到的地方。

攻而必取者，攻其所不守也；守而必固者，守其所不攻也。故善攻者，敌不知其所守；善守者，敌不知其所攻。

〔曹操曰：情不泄也。〕

曹操说：这是因为真实情况没有泄露。

微乎微乎，至于无形，神乎神乎，至于无声，故能为敌之司命。

进不可御者，冲其虚也；退不可追者，速而不可及也。

〔曹操曰：卒往进攻其虚懈，退又疾也。〕

曹操说：突然进攻敌人虚弱的地方，撤退又异常迅速。

故我欲战，敌虽高垒深沟，不得不与我战者，攻其所必救也；

〔曹操曰：绝其粮道，守其归路，攻其君主也。〕

曹操说：断绝敌人的粮道，扼守敌人的归路，攻打敌人的国都。

我不欲战，虽画地而守之，

〔曹操曰：军不欲烦也。〕

曹操说：军队是不愿遭受烦扰的。

敌不得与我战者，乖其所之也。

〔曹操曰：乖，戾也。戾其道，示以利

害，使敌疑也。〕

曹操说：“乖”就是违背。故意给敌人显示出与事实相反的利害，使敌人犹豫不决。

故形人而我无形，则我专而敌分；我专为一，敌分为十，是以十攻其一也，则我众而敌寡；能以众击寡者，则吾之所与战者，约矣。吾所与战之地不可知，不可知，则敌所备者多；则敌所备者多，则吾所与战者，寡矣。

〔曹操曰：形藏敌疑，则分离其众备我也。言少而易击也。〕

曹操说：我方的真实情况不暴露，敌人就会迷惑不解。他就会把众多的兵力分散开防备我们，也就是说敌人的分支力量就会变小而容易打败。

故备前则后寡，备后则前寡，备左则右寡，备右则左寡，无所不备，则无所不寡。寡者备人者也，众者使人备己者也。

〔曹操曰：上所谓形藏疑敌，则分离其众以备我也。〕

曹操说：上面所说的就是隐蔽我方的真实情况，迷惑敌人，使敌人分散兵力被动地防备我们。

故知战之地，知战之日，则可千里而会战。

〔曹操曰：以度量知空虚会战之日。〕

曹操说：通过分析、判断，掌握敌人的虚实，确定作战的时间。

不知战地，不知战日，则左不能救右，右不能救左，前不能救后，后不能前，而况远者数十里，近者数里乎？以吾度之，越人之兵虽多，亦奚益于胜哉！

〔曹操曰：越人相聚，纷然无知也。或曰：吴、越，仇国也。〕

曹操说：越国的军队聚集在一起，混乱又没有智谋。也有人说，吴、越是敌对的国家。

故曰：胜可为也。敌虽众，可使无斗。故策之而知得失之计，作之而知动静之理，形之而知死生之地，角之而知有余不足之处。

〔曹操曰：角，量也。〕

曹操说："角"就是较量的意思。

故形兵之极，至于无形；无形，则深间不能窥，智者不能谋。因形而错胜于众，众不能知；

〔曹操曰：因敌形而立胜。〕

曹操说：根据敌情的变化而制定取胜的方法。

人皆知我所以胜之形，莫知吾制胜之形；

〔曹操曰：不以一形之胜万形。或曰：不备知也。制胜者，人皆知吾所以胜，莫知吾因敌形而制胜也。〕

曹操说：不以一种作战方法来应对各种不同的情况。也有人认为“莫知”是不能了解全部的情况。对于取胜的人来说，人们只知道我胜利了，却不了解我是随敌情变化而灵活运用作战方法才取胜的。

故其战胜不复，而应形于无穷。

〔曹操曰：不重复动而应之也。〕

曹操说：不重复同一种作战方法，而是根据各种不同的情况采取不同的作战方法。

夫兵形像水，水之形避高而趋下，兵之形避实而击虚，水因地而制流，兵因敌而制胜。

故兵无常势，水无常形，能因敌变化而取胜者，谓之神。

〔曹操曰：势盛必衰，形露必败，故能因敌变化，取胜若神。〕

曹操说：过盛的战斗意志很难长期保持，军情完全暴露一定会失败。所以指挥作战如果能够随敌情的变化而变化，就会取胜如神。

故五行无常胜，四时无常位，日有短长，月有死生。

〔曹操曰：兵常无势，盈缩随敌。〕

曹操说：作战没有固定的方法，要随敌情的变化而变化。

军争篇第七

〔曹操曰：两军争胜。〕

曹操说：两军争夺胜利的主动权。

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，

〔曹操曰：聚国人，结行伍，选部曲，起营为军陈。〕

曹操说：征集民众，组建军队，选拔将领，设置军营，摆成阵势。

交和而舍，

〔曹操曰：军门为和门，左右门为旗门，以车为营曰辕门，以人为营曰人门，两军相对为交和。〕

曹操说：军营的正门叫做“和门”，两侧的门叫做“旗门”，用战车摆成的营门叫做“辕门”，用士兵布成的营门叫做“人门”，两军对垒叫做“交和”。

莫难于军争。

〔曹操曰：从始受命，至于交和，军争难也。〕

曹操说：从开始接受命令，到与敌人正面对峙，这中间争夺主动权是最难的。

军争之难者，以迂为直，以患为利。

〔曹操曰：示以远，速其道里，先敌至也。〕

曹操说：以行将远袭的假象迷惑敌人，暗中却加速行军，这样就能先敌到达预定的地域。

故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至，此知迂直之计者也。

〔曹操曰：迂其途者，示之远也。后人发，先人至者，明于度数，先知远近之计也。〕

曹操说：采取迂回绕道的行动，是以远的假象显示给敌人。比敌人晚出发而先到达，是因为将帅权衡了敌我双方的情况，预先就懂得了变远为近的计谋。

故军争为利，军争为危。

〔曹操曰：善者则以利，不善者则以

危。〕

曹操说：处理得好就有利于我军，处理不好就会变成威胁。

举军而争利，则不及；

〔曹操曰：迟不及也。〕

曹操说：如果行动迟缓就不能及时到达。

委军而争利，则辎重捐。

〔曹操曰：置辎重，则恐捐弃也。〕

曹操说：放下辎重，这样恐怕会丢失。

是故卷甲而趋，日夜不处，

〔曹操曰：不得休息；罢也。〕

曹操说：得不到休息，就会疲惫。

倍道兼行，百里而争利，则擒三将军，劲者先，疲者后，则法十一而至；

〔曹操曰：百里而争利，非也；三将军皆以为擒。〕

曹操说：行军百里去争利，三军的将帅就会被俘。

五十里而争利，则蹶上将军，其法半至；

〔曹操曰：蹶，犹挫也。〕

曹操说：在这里“蹶”字跟“挫”字相同。

三十里而争利，则三分之二至。

〔曹操曰：道近至者多，故无死败也。〕

曹操说：道路近，能够及时到达的人就多，所以就会失败或是被消灭。

是故军无辎重则亡，无粮食则亡，无委积则亡。

〔曹操曰：无此三者，亡之道也。〕

曹操说：军队如果没有这三样，就只能是灭亡。

故不知诸侯之谋者，不能豫交；

〔曹操曰：不知敌情谋者，不能结交也。〕

曹操说：不了解敌人的情况和企图，就不能与其结交。

不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；

〔曹操曰：高而崇者为山，众树所聚者为

林，坑堑者为险，一高一下者为阻，水草渐洳者为沮，众水所归而不流者为泽。不先知军之所据及山川之形者，则不能行师也。〕

曹操说：高大险峻的是山，树木成片的是林，坑坑洼洼的是险地，高低不平的是阻地，土壤被水浸透、水草丛生的是沼泽地，江河汇集而不流动的是湖泽。不预先勘察军队所要占据之地以及周围山川的地形，就不能行军。

不用乡导者，不能得地利。

故兵以诈立，以利动，以分合变者也。

〔曹操曰：兵一分一合，以敌为变也。〕

曹操说：兵力的分散和集中布置，要依据敌人的变化而变化。

故其疾如风，

〔曹操曰：击空虚也。〕

曹操说：这是因为攻击敌人空虚的地方。

其徐如林，

〔曹操曰：不见利也。〕

曹操说：因为还没有见到好处。

侵掠如火，

〔曹操曰：疾也。〕

曹操说：进攻的速度很快。

不动如山，

〔曹操曰：守也。〕

曹操说：这说的就是防御。

难知如阴，动如雷震。掠乡分众，

〔曹操曰：因敌而制胜也。〕

曹操说：利用敌人的力量而战胜敌人。

廓地分利；

〔曹操曰：分敌利也。〕

曹操说：分取敌人的物资。

悬权而动。

〔曹操曰：量敌而动也。〕

曹操说：先观察敌情，后采取行动。

先知迂直之计者胜，此军争之法也。

《军政》曰：“言不相闻，故为金鼓；视不相见，故为旌旗。”夫金鼓旌旗者，所以一人之耳目也；人既专一，则勇者不得独进，怯者不得独退，此用众之法也。故夜战多火鼓，昼战多旌旗，所以变人之耳目也。

故三军可夺气，将军可夺心。

〔曹操曰：左氏言一鼓作气，再而衰，三而竭。〕

曹操说：左丘明曾经说过，敲第一遍鼓时军队的士气最旺盛，敲第二遍时，开始衰落，敲第三遍时，士气就完全丧失了。

是故朝气锐，昼气惰，暮气归。故善用兵者，避其锐气，击其惰归，此治气者也。以治待乱，以静待哗，此治心者也。以近待远，以佚待劳，以饱待饥，此治力者也。无邀正正之旗，勿击堂堂之陈，此治变者也。

〔曹操曰：正正，齐也，堂堂，大也。〕

曹操说：“正正”说的是整齐不乱，“堂堂”说的是阵容盛大。

故用兵之法，高陵勿向，背丘勿逆，佯北勿从，锐卒勿攻，饵兵勿食，归师勿遏，围师必阙，穷寇勿迫，此用兵之法也。

〔曹操曰：《司马法》曰：“围其三面，阙其一面，所以示生路也。”〕

曹操说：《司马法》这部兵书上说：“从三面包围敌人，敞开一面，以此表示给敌人留出一条活路。”

九变篇第八

〔曹操曰：变其正，得其所用九也。〕

曹操说：灵活地掌握一般的用兵法则，就会有很多作战的方法可供使用。

孙子曰：凡用兵之法，将受命于君，合军聚众，圮地无舍，

〔曹操曰：无所依也。水毁曰圮。〕

曹操说：在这种地带扎营没有依靠。被水冲坏的地带叫“氾地”。

衢地交合，

（曹操曰：结诸侯也。）

曹操说：要结交诸侯。

绝地无留，

〔曹操曰：无久止也。〕

曹操说：不能长久停留。

围地则谋，

〔曹操曰：发奇谋也。〕

曹操说：要采用巧妙的计谋。

死地则战。

〔曹操曰：殊死战也。〕

曹操说：要拼死战斗。

涂有所不由，

〔曹操曰：隘难之地，所不当从；不得已从之，故为变。〕

曹操说：狭窄难走的道路不应该走；如果不得不走的话，要根据情况随时变化。

军有所不击，

〔曹操曰：军虽可击，以地险难久，留之失前利，若得之则利薄，困穷之兵，必死战也。〕

曹操说：有的敌人虽然可以攻击，但是由于地形险要也难以久留。停留下来就会失去继续前进所能得到的利益，及时战胜了战果也不会很大，因为敌人一旦被围困得走投无路就会殊死抵抗。

城有所不攻，

〔曹操曰：城小而固，粮饶，不可攻也。操所以置华费而深入徐州，得十四县也。〕

曹操说：城池很小却很坚固，粮草储备又十分充足的话就不能攻打，我当时之所以放弃华、费两县不打，而选择长驱直入攻打徐州，结果得到了十四个县，就是这个道理。

地有所不争，

〔曹操曰：小利之地，方争得而失之，则不争也。〕

曹操说：对于那些得到了也没有什么好处，又容易很快失去的地方，就不要去争夺。

君命有所不受。

〔曹操曰：苟便于事，不拘于君命也。〕

曹操说：如果对于作战有利，在具体行动上就不必受国君命令的限制。

故将通于九变之地利者，知用兵矣；将不通于九变之利者，虽知地形，不能得地之利矣；治兵不知九变之术，虽知五利，不能得人之用矣。

〔曹操曰：谓下五事也。九变，一云五变。〕

曹操说：说的是“有的道路不能经过”以下的五件事。“九变”也有人说是五变。

是故智者之虑，必杂于利害。

〔曹操曰：在利思害，在害思利，当难行权也。〕

曹操说：形势对自己有利时，要考虑到不利的一面，形势对自己不利时，要考虑到有利的一面，而不应当草率地使用这种计谋。

杂于利，而务可信也；

〔曹操曰：计敌不能依五地为我害，所务可信也。〕

曹操说：估计敌情时不能单纯地把“五地”看成对我军有害，而应该看到对敌人也同样有害。这样就可以增强胜利的信心。

杂于害，故患可解也。

〔曹操曰：既参于利，则亦计于害；虽有患，可解也。〕

曹操说：遇事既考虑到有利的一面又考虑到有害的一面，即使有灾难，也可以得到解除。

是故屈诸侯者以害，

〔曹操曰：害其所恶也。〕

曹操说：要打击敌人最怕打击的地方。

役诸侯者以业，

〔曹操曰：业，事也，使其烦劳，若彼入我出，彼出我入也。〕

曹操说："业"就是事情。使敌人筋疲力尽，就像采取敌来我走，敌走我来的方法那样。

趋诸侯者以利。

〔曹操曰：令自来也。〕

曹操说：设法使敌人自己来送死。

故用兵之法，无恃其不来，恃吾有以待也；无恃其不攻，恃吾有所不可攻也。

〔曹操曰：安不忘危，常设备也。〕

曹操说：要居安思危，经常戒备。

故将有五危：必死，可杀也；

〔曹操曰：勇而无虑，必欲死斗，不可曲

挠，可以奇伏中之。〕

曹操说：勇敢而没有谋略，只知道一味死拼的将帅，不容易使他屈服，要设伏兵捉住他。

必生，可虏也；

〔曹操曰：见利畏怯不进也。〕

曹操说：因为怕死，就算遇上有利的战机也不敢前进。

忿速，可侮也；

〔曹操曰：疾急之人，可愤怒侮而致之也。〕

曹操说：对于那些性情急躁、容易发怒的将帅，可以采用轻视怠慢的手段激他发火上当。

廉洁，可辱也；

〔曹操曰：廉洁之人，可污辱致之也。〕

曹操说：对于那些重视个人名誉的将帅，可以采用各种手段侮辱他，使他中计。

爱民，可烦也。

〔曹操曰：出其所必趋，爱民者，则必倍

道兼行以救之；救之则烦劳也。〕

曹操说：出兵攻打他必然会救护的地方，怜爱百姓的将帅必然会率领军队日夜兼程赶来营救，那么他的军队就会疲惫不堪。

凡此五者，将之过也，用兵之灾也。覆军杀将，必以五危，不可不察也。

行军篇第九

〔曹操曰：择便利而行也。〕

曹操说：选择便于军队行动和作战的地形行军。

孙子曰：凡处军、相敌，绝山依谷，

〔曹操曰：近水草利便也。〕

曹操说：靠近水草，对行军作战有利。

视生处高，

〔曹操曰：生者，阳也。〕

曹操说：“生”就是阳。

战隆无登，

〔曹操曰：无迎高也。〕

曹操说：不要仰攻占据高地的敌人。

此处山之军也。绝水必远水；

〔曹操曰：引敌使渡。〕

曹操说：引诱敌人过河。

客绝水而来，勿迎之于水内，令半济而击之，利；欲战者，无附于水而迎客；

〔曹操曰：附，近也。〕

曹操说：“附”就是靠近的意思。

视生处高，

〔曹操曰：水上当处其高也；前向水，后当依高而处之。〕

曹操说：在近水地带行军打仗也应该在高处驻扎，前边向水，后边靠山。

无迎水流，

〔曹操曰：恐溉我也。〕

曹操说：防备敌人决水来淹我们。

此处水上之军也。绝斥泽，惟亟去无留；若交军于斥泽之中，必依水草，而背众树，

〔曹操曰：不得已与敌会于斥泽之中。〕

曹操说：在不得已的情况下才与敌人在盐碱地带作战。

此处斥泽之军也。平陆处易，

〔曹操曰：车骑之利也。〕

曹操说：便于战车、骑兵行动。

而右背高，前死后生，

〔曹操曰：战便也。〕

曹操说：这样，对战斗有利。

此处平陆之军也。凡比四军之利，黄帝之所以胜四帝也。

〔曹操曰：黄帝始立，四方诸侯无不称帝，以此四地胜之也。〕

曹操说：黄帝刚称帝时，各地的部落首领也纷纷称帝，黄帝就是用这四种带兵的原则战胜了他们。

凡军好高而恶下，贵阳而贱阴，养生而处实，

〔曹操曰：恃满实也。养生向水草，可放牧养畜乘。实，犹高也。〕

曹操说：依靠给养的充足和向阳的高地。“养生”是说驻扎在有水草的地方，这样可以放牧、喂养战马。“实”就是高的意思。

军无百疾，是谓必胜。丘陵堤防，必处其阳，而右背之。此兵之

利，地之助也。上雨，水沫至，欲涉者，待其定也。

〔曹操曰：恐半渡而水遽涨也。〕

曹操说：唯恐走到河心的时候河水暴涨。

凡地有绝涧、天井、天牢、天罗、天陷、天隙，必亟去之，勿近也。

〔曹操曰：山深水大者为绝涧，四方高、中央下者为天井，深山所过，若蒙笼者为天牢，可以罗绝人者为天罗，地形陷者为天陷，山涧道迫狭、地形深数尺长数丈者为天隙。〕

曹操说：山深水大的是绝涧，四面高峻中间低洼的是天井，深山中烟雾弥漫的是天牢，可以网罗隔绝人行的是天罗，地势低洼的是天陷，山涧中的道路狭窄，地形如同深数尺、长数丈的裂缝的是天隙。

吾远之，敌近之；吾迎之，敌背之。

〔曹操曰：用兵常远六害，令敌近背之，则我利敌凶。〕

曹操说：一般行军打仗的时候，都要远离这六种有害的地形，让敌人靠近它，这样做对我们有利而对敌人有害。

军行有险阻、潢井、葭苇、林木、翳荟者，必谨复索之，此伏奸之所处也。

〔曹操曰：险者，一高一下之地。阻者，多水也。潢者，池也。井者，下也。葭苇者，众草所聚。山林者，众木所居也。蘙荟者，可屏蔽之处也。此以上论地形也，以下相敌情也。〕

曹操说："险"，是一面有高山，一面有深谷的险要地形；"阻"，是河流交叉的水区；"潢"，是积水成池的湖泽；"井"，是低下出水的洼地；"葭苇"，是芦苇丛生的草地；"山林"，是树木杂陈的山地；"翳荟"，是草木茂盛可以遮阴的地区。这以上论述的都是地形，以下论述的是观察敌情。

敌近而静者，恃其险也；远而挑战者，欲人之进也；其所居易者，利也。

〔曹操曰：所居利也。〕

曹操说：占据的地形有利。

众树动者，来也；

〔曹操曰：斩伐树木，除道进来，故动。〕

曹操说：砍伐树木，开道前来，所以摇动。

众草多障者，疑也；

〔曹操曰：结草为障，欲使我疑也。〕

曹操说：敌人在草丛中设障碍，是想让我们疑虑不定。

鸟起者，伏也；

〔曹操曰：鸟起其上，下有伏兵。〕

曹操说：鸟飞起来的地方，下面一定会有埋伏。

兽骇者，覆也。

〔曹操曰：敌广陈张翼，来覆我也。〕

曹操说：敌人摆开阵势，张开两翼，是想从两翼包抄、偷袭我们。

尘高而锐者，车来也；卑而广者，徒来也；散而条达者，樵采也；少而往来者，营军也。辞卑而益备者，进也；

〔曹操曰：其使来卑辞，使间视之，敌人增备也。〕

曹操说：敌军的使者言词卑恭，是想刺探我方的动向，实际上是在背后积极备战。

辞强而进驱者，退也；

〔曹操曰：诡诈也。〕

曹操说：这是诡诈。

轻车先出居其侧者，陈也；

〔曹操曰：陈兵欲战也。〕

曹操说：摆阵是准备交战。

无约而请和者，谋也；奔走而陈兵者，期也；半进半退者，诱也。杖而立者，饥也；汲而先饮者，渴也；见利而不进者，劳也；

〔曹操曰：士卒之疲劳也。〕

曹操说：士卒疲劳了。

鸟集者，虚也；夜呼者，恐也；

〔曹操曰：军士夜呼，将不勇也。〕

曹操说：士兵夜里咋呼，说明他们的将帅不够勇敢。

军扰者，将不重也；旌旗动者，乱也；吏怒者，倦也；粟马肉食，军无悬缻，不返其舍者，穷寇也；谆谆翕翕，徐与人言者，失众也；

〔曹操曰：谆谆，语貌。翕翕，失志貌。〕

曹操说："谆谆"是指说话的表情；"翕翕"是失意的样子。

数赏者，窘也；数罚者，困也；先暴而后畏其众者，不精之至也；

〔曹操曰：先轻敌，后闻其众，则心恶之也。〕

曹操说：开始的时候轻敌，后来听说敌人的兵力多，又害怕与敌人交战。

来委谢者，欲休息也。兵怒而相近，久而不合，又不相去，必谨察之。

〔曹操曰：备奇伏也。〕

曹操说：防备敌人有伏兵袭击我们。

兵非贵益多也，

〔曹操曰：权力均也。一云：兵非贵益多。〕

曹操说：估计敌我的兵力差不多就可以了。另一种说法是，兵并不以多为贵。

惟无武进，

〔曹操曰：未见便也。〕

曹操说：没有发现有利的战机之前不要前进。

足以并力、料敌、取人而已。

〔曹操曰：厮养足也。〕

曹操说：给养要充足。

夫惟无虑而易敌者，必擒于人。卒未亲附而罚之，则不服，不服则难用也。卒已亲附而罚不行，则不可用也。

〔曹操曰：恩信已洽，若无刑罚，则骄惰难用也。〕

曹操说：将帅与士兵要相互爱护、相互信任，如果没有赏罚制度，士兵就会骄横懒惰，难以指挥。

故令之以文，齐之以武，是谓必取。令素行以教其民，则民服；令素不行以教其民，则民不服。令素行者，与众相得也。

〔曹操曰：文，仁也。武，法也。〕

曹操说：“文”指恩惠，“武”指法令。

地形篇第十

〔曹操曰：欲战，审地形以立胜也。〕

曹操说：要作战的话，必须认真勘察地形，以创造胜利的条件。

孙子曰：地形有“通”者，有“挂”者，有“支”者，有“隘”者，有“险”者，有“远”者。

〔曹操曰：此六者，地之形也。〕

曹操说：这六种是讲地的形貌。

我可以往，彼可以来，曰“通”；“通”形者，先居高阳，利粮道，以战则利。

〔曹操曰：宁致人，无致于人。〕

曹操说：在这种地形上作战，宁可牵制敌人也不要被敌人所牵制。

可以往，难以返，曰“挂”；“挂”形者，敌无备，出而胜之；敌若有备，出而不胜，难以返，不利。我出而不利，彼出而不利，曰“支”；“支”形者，敌虽利我，我无出也；引而去之，令敌半出而击之，利。“隘”形者，我先居之，必盈之以待敌；若敌先居之，盈而勿从，不盈而从之。

〔曹操曰：隘形者，两山之间通谷也，敌势不得挠我也。我先居之，必前齐隘口，陈而守之，以出奇也。敌若先居此地，齐口陈，勿从也。即半隘陈者从之，而与敌共此利也。〕

曹操说：“隘”形是指两山之间的峡谷地带，在这里敌人不能阻挠我们。如果我们占据这种地形，必须迅速占领隘口，摆开阵势扼守，然后出奇兵攻击敌人。如果敌人先占据了隘口，并在隘口摆开阵势，就不能打。如果敌人只占据了隘口的一半，尽管他们摆开了阵势我们也要攻打。为的是跟敌人抢占这里的有利地形。

“险”形者，我先居之，必居高阳以待敌；若敌先居之，引而去之，勿从也。

〔曹操曰：地形险隘，尤不可致于人。〕

曹操说：在地形险要狭隘的地方，更不能被敌人所牵制。

“远”形者，势均，难以挑战，战而不利。

〔曹操曰：挑战者，延敌也。〕

曹操说：挑战，就是诱敌深入。

凡此六者，地之道也；将之至任，不可不察也。

故兵有“走”者，有“弛”者，有“陷”者，有“崩”者，有“乱”者，有“北”者。凡此六者，非天之灾，将之过也。夫势均，以一击十，曰“走”；

〔曹操曰：不料力。〕

曹操说：这是不自量力。

卒强吏弱，曰“弛”；

〔曹操曰：吏不能统，故弛坏。〕

曹操说：官不能统率兵，所以军队松懈、涣散。

吏强卒弱，曰“陷”；

〔曹操曰：吏强欲进，卒弱，辄陷，败也。〕

曹操说：将官强悍，强迫士兵前进，但是士兵怯弱不前，造成失败。

大吏怒而不服，遇敌怼而自战，将不知其能，曰“崩”；

〔曹操曰：大吏，小将也。大将怒之而不猒服，忿而赴敌，不量轻重，则必崩坏。〕

曹操说：大吏就是小将，统帅使小将发怒，小将不服从指挥，怀着愤怒之情去作战，不能估量敌我兵力强弱而贸然行动，那么一定会失败的。

将弱不严，教道不明，吏卒无常，陈兵纵横，曰“乱”；

〔曹操曰：为将若此，乱之道也。〕

曹操说：做将帅的如果是这样的话，那么他所行的就是乱军之道。

将不能料敌，以少合众，以弱击强，兵无选锋，曰“北”。

〔曹操曰：其势若此，必走之兵也。〕

曹操说：在战争上如果出现这样的形势，一定会成为败逃的军队。

凡此六者，败之道也；将之至任，不可不察也。

夫地形者，兵之助也。料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。知此而用战者必胜，不知此而用战者必败。故战道必胜，主曰无战，必战可也；战道不胜，主曰必战，无战可也。

故进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。

视卒如婴儿，故可与之赴深谿；视卒如爱子，故可与之俱死。厚而不能使，爱而不能令，乱而不能治，譬如骄子，不可用也。

〔曹操曰：恩不可专用，罚不可独任，若骄子之喜怒对目，还害而不可用也。〕

曹操说：对待士兵不能一味地施恩惠，也不能一味地惩罚，否则，他们就会像娇惯的孩子，与你喜怒相对，不服管教，这样反而会害了士卒，也不能用他们去打仗。

知吾卒之可以击，而不知敌之不可击，胜之半也；知敌之可击，而不知吾卒之不可以击，胜之半也；知敌之可击，知吾卒之可以击，而不知地形之不可以战，胜之半也。故知兵者，动而不迷，举而不穷。故曰：知彼知己，胜乃不殆；知天知地，胜乃可全。

〔曹操曰：胜之半者，未可知也。〕

曹操说：胜利的可能只有一半，是说胜负还不能断定。

九地篇第十一

〔曹操曰：欲战之地有九。〕

曹操说：将要进行战争的地区有九种。

孙子曰：用兵之法，有“散地”，有“轻地”，有“争地”，有“交地”，有“衢地”，有“重地”，有“圮地”，有“围地”，有“死地”。

〔曹操曰：此九地之名也。〕

曹操说：这是九种地区的名称。

诸侯自战其地，为“散地”。入人之地而不深者，为“轻地”。

〔曹操曰：士卒皆轻返也。〕

曹操说：士兵都可以轻易地返回自己的国家。

我得亦利，彼得亦利者，为“争地”。

〔曹操曰：可以少胜众、弱击强。〕

曹操说：这种地形能够以少胜多，以弱击强。

我可以往，彼可以来者，为“交地”。

〔曹操曰：道正相交错也。〕

曹操说：道路恰好相互交错。

诸侯之地三属，

〔曹操曰：我与敌相当，而旁有他国也。〕

曹操说：敌我双方势均力敌，旁边还有别的国家。

先至而得天下之众者，为“衢地”。

〔曹操曰：先至，得其国助也。〕

曹操说：先到达并能得到别的国家的援助。

入人之地深，背城邑多者，为“重地”。

〔曹操曰：难返之地。〕

曹操说：深入这种地区难以返回。

行山林、险阻、沮泽，凡难行之道者，为“圮地”。

〔曹操曰：少固也。〕

曹操说：这种地区缺少坚固的可供防守的地形。

所由入者隘，所从归者迂，彼寡可以击吾之众者，为“围地”。

疾战则存，不疾战则亡者，为“死地”。

〔曹操曰：前有高山，后有大水，进则不得，退则有碍。〕

曹操说：前面有高山，后面又有大河，前进不能，后退却又有障碍。

是故“散地”则无战，“轻地”则无止，“争地”则无攻，

〔曹操曰：不当攻，当先至为利也。〕

曹操说：不应该进攻，而应该先到达并占领这个地区为有利。

“交地”则无绝，

〔曹操曰：相及属也。〕

曹操说：军队内部要保持联系。

“衢地”则合交，

〔曹操曰：结诸侯也。〕

曹操说：要联合诸侯。

“重地”则掠，

〔曹操曰：蓄积粮食也。〕

曹操说：要储存军粮。

“圮地”则行，

〔曹操曰：无稽留也。〕

曹操说：不要停留。

“围地”则谋，

〔曹操曰：发奇谋也。〕

曹操说：用出人意料的计谋。

“死地”则战。

〔曹操曰：殊死战也。〕

曹操说：必须要拼死作战。

所谓古之善用兵者，能使敌人前后不相及，众寡不相恃，贵贱不相救，上下不相收，卒离而不集，兵合而不齐。合于利而动，不合于利而止。

〔曹操曰：暴之使离，乱之使不齐，动兵而战。〕

曹操说：迅猛地打击敌人，使他们溃散；扰乱敌军，使他们的阵容不整齐，这时候再调动我军去作战。

敢问：“敌众整而将来，待之若何？”

〔曹操曰：或问之。〕

曹操说：这是有人问。

曰：“先夺其所爱，则听矣。”

〔曹操曰：夺其所恃之利。若先据利地，则我所欲必得也。〕

曹操说：夺取敌人所依靠的有利条件。如果先占据了有利地形，那么我们预想的目的就能达到。

兵之情主速，乘人之不及，由不虞之道，攻其所不戒也。

〔曹操曰：孙子应难以覆陈兵情也。〕

曹操说：孙子在这里用回答问题的方式来详细陈述作战的规律。

凡为客之道，深入则专，主人不克；掠于饶野，三军足食；谨养而勿劳，并气积力，运兵计谋，为不可测。

〔曹操曰：养士气运兵，为不可测度之计。〕

曹操说：养护士兵，提高士气，部署军队，制订使敌人预料不到的计策。

投之无所往，死且不北，死焉不得，

〔曹操曰：士死安不得也。〕

曹操说：士兵拼死作战，哪有得不到胜利的道理。

士人尽力。

〔曹操曰：在难地心并也。〕

曹操说：在有苦难的地方，士兵能够齐心协力。

兵士甚陷则不惧，无所往则固，深入则拘，

〔曹操曰：拘，缚也。〕

曹操说："拘"就是像捆在一起一样团结。

不得已则斗。

〔曹操曰：人穷则死战也。〕

曹操说：人要是到了无路可走的地步，就会拼死作战。

是故其兵不修而戒，不求而得，不约而亲，不令而信。

〔曹操曰：不求索其意，自得力也。〕

曹操说：不用做过多的要求，他们自己就能做到。

禁祥去疑，至死无所之。

〔曹操曰：禁妖祥之言，去疑惑之计。一本作至死无所灾。〕

曹操说：禁止迷信和谣言，消除使人疑惑的事情。

吾士无余财，非恶货也；无余命，非恶寿也。

〔曹操曰：皆烧焚财物，非恶货之多也；弃财致死者，不得已也。〕

曹操说：烧毁自己全部的财物，不是嫌自己的东西多；抛弃钱财去死，是因为迫不得已。

令发之日，士卒坐者涕沾襟，偃卧者涕交颐。

〔曹操曰：皆持必死之计。〕

曹操说：士兵都抱着必死的打算。

投之无所往者，诸、刿之勇也。

故善用兵者，譬如“率然”。“率然”者，常山之蛇也。击其首则尾至，击其尾则首至，击其中则首尾俱至。敢问：“兵可使如‘率然’乎”？曰：“可。”夫吴人与越人相恶也，当其同舟而济，遇风，其相救也，如左右手。是故方马埋轮，未足恃也；

〔曹操曰：方，缚马也。埋轮，示不动也。此言专难不如权巧。故曰：虽方马埋轮，不足恃也。〕

曹操说："方"就是拴马的意思；埋车轮是不想让车动。这是说，单靠消极禁止很难收效，不如因势利导，易于事半功倍。所以说，虽然使用拴马埋轮的办法，也是靠不住的。

齐勇若一，政之道也；刚柔皆得，地之理也。

〔曹操曰：强弱一势也。〕

曹操说：使强者和弱者都能一致奋战。

故善用兵者，携手若使一人，不得已也。

〔曹操曰：齐一貌也。〕

曹操说：使庞大的军队显示出整齐一致的样子。

将军之事，静以幽，正以治。

〔曹操曰：谓清净幽深平正。〕

曹操说：说的是遇到事情要冷静，思考问题要深刻，处理事情要公正。

能愚士卒之耳目，使之无知。

〔曹操曰：愚，误也。民可与乐成，不可与虑始。〕

曹操说："愚"是迷惑的意思。可以和士兵共同享受成功的快乐，却不可以和他们事前考虑行动的计划。

易其事，革其谋，使人无识；易其居，迂其途，使人不得虑。帅与之期，如登高而去其梯；帅与之深入诸侯之地，而发其机，焚舟破釜；若驱群羊，驱而往，驱而来，莫知所之。

〔曹操曰：一其心也。〕

曹操说：统一士兵的思想。

聚三军之众，投之于险，此谓将军之事也。

〔曹操曰：险，难也。〕

曹操说："险"是艰难的意思。

九地之变，屈伸之利，人情之理，不可不察。

〔曹操曰：人情见利而进，见害而退。〕

曹操说：人之常情是看见有利就前进，看到危险就后退。

凡为客之道：深则专，浅则散。去国越境而师者，"绝地"也；四达者，"衢地"也；入深者，"重地"也；入浅者，"轻地"也；背固前隘者，"围地"也；无所往者，"死地"也。是故"散地"，吾将一其志，"轻

地”，吾将使之属；

〔曹操曰：使相及属。〕

曹操说：让军队相互联系。

“争地”，吾将趋其后；

〔曹操曰：利地在前，当速进其后也。〕

曹操说：有利的地形在前面，要急速行军绕到敌后抢先占领。

“交地”，吾将谨其守；“衢地”，吾将固其结；“重地”，吾将继其食；

〔曹操曰：掠彼也。〕

曹操说：夺取敌人的粮食。

“圮地”，吾将进其涂；

〔曹操曰：疾过去也。〕

曹操说：迅速通过，离开这里。

“围地”，吾将塞其阙；

〔曹操曰：以一士心也。〕

曹操说：用这个办法使士兵死战的意志一致。

“死地”，吾将示之以不活。

〔曹操曰：励士心也。〕

曹操说：用这个方法鼓励士兵的斗志。

故兵之情：围则御，

〔曹操曰：相持御也。〕

曹操说：遭到进攻就会坚决抵抗。

不得已则斗，

〔曹操曰：势有不得已也。〕

曹操说：这是形势所迫。

过则从。

〔曹操曰：陷之甚过，则从计也。〕

曹操说：陷入非常危险的地区，士兵就会听从指挥。

是故不知诸侯之谋者，不能预交；不知山林、险阻、沮泽之形者，不能行军；不用乡导者，不能得地利。

〔曹操曰：上已陈此三事，而复云者，力

恶不能用兵，故复言也。〕

曹操说：上文已经陈述过这三件事情，现在再说一次，是特别讨厌在这种情况下用兵，所以再一次强调。

四五者，不知一，非霸、王之兵也。

〔曹操曰：上四五事也。曹操曰：谓九地之利害。〕

曹操说：也有人说是指上面这些事情。说的是九种地理环境的利与弊。

夫霸、王之兵，伐大国，则其众不得聚；威加于敌，则其交不得合。

是故不争天下之交，不养天下之权，信己之私，威加于敌，

〔曹操曰：霸者，不结成天下诸侯之权也。绝天下之交，夺天下之权，故已威得伸而自私。〕

曹操说：所谓霸王，就是那些不使天下诸侯结成联盟，不使他们权势扩大的人，因而要破坏他们的结盟，削弱他们的权势。做到这一点，威力就可以伸展，自己的意图也可以实现。

故其城可拔，其国可隳。施无法之赏，悬无政之令，犯三军之众，若使一人。

〔曹操曰：犯，用也。言明赏罚，虽用众，若使一人也。〕

曹操说："犯"是用的意思。能够讲清楚赏罚的规定，虽然指挥众多的士兵，也能像指挥一个人一样。

犯之以事，勿告以言；犯之以利，勿告以害。

〔曹操曰：勿使知害。〕

曹操说：不要让他们知道危害。

投之亡地然后存，陷之死地然后生。

〔曹操曰：必殊死战，在亡地无败者。孙膑曰："兵恐不投之死地也。"〕

曹操说：士兵一定会进行殊死的战斗，所以在亡地是不会失败的。孙膑说：指挥作战，忌讳不把军队放在危急的境地中。

夫众陷于害，然后能为胜败。故为兵之事，在于顺详敌之意，

并敌一向，千里杀将，

〔曹操曰：并兵向敌，虽千里能擒其将也。〕

曹操说：集中兵力向敌人进攻，即使行军千里，也能捉住敌军的

将帅。

此谓巧能成事者也。

〔曹操曰：是成事巧者也。一作“是谓巧攻成事”。〕

曹操说：这是办事巧妙的人啊！有的书上写成：巧妙进攻敌人，就能完成大事业。

是故政举之日，夷关折符，无通其使；

〔曹操曰：谋定，则闭关以绝其符信，勿通其使。〕

曹操说：确定了作战的时间，就要封闭关口，废除通行证件，不准敌人的使者往来。

厉于廊庙之上，以诛其事。

〔曹操曰：诛，治也。〕

曹操说：“诛”是治理的意思。

敌人开阖，必亟入之。

〔曹操曰：敌有间隙，当急入之也。〕

曹操说：如果敌军的防守有空隙，必须迅速地进攻。

先其所爱，

〔曹操曰：据便利也。〕

曹操说：占据有利地形。

微与之期。

〔曹操曰：后人发，先人至。〕

曹操说：比敌人后出发，却要比敌人先到达。

践墨随敌，以决战事。

〔曹操曰：行践规矩无常也。〕

曹操说：执行计划，没有一成不变的。

是故始如处女，敌人开户，后如脱兔，敌不及拒。

〔曹操曰：处女示弱，脱兔往疾也。〕

曹操说：少女表示软弱，脱兔表示行动迅速。

火攻篇第十二

〔曹操曰：以火攻人，当择时日也。〕

曹操说：用火进攻敌人，应该选择有利的天时和日子。

孙子曰：凡火攻有五：一曰火人，二曰火积，三曰火辎，四曰火库，五曰火队。行火必有因，

〔曹操曰：因奸人。〕

曹操说：靠打进敌人内部的人做内应。

烟火必素具。

〔曹操曰：烟火，烧具也。〕

曹操说：烟火，就是用来放火的器具。

发火有时，起火有日。时者，天之燥也；

〔曹操曰：燥者，旱也。〕

曹操说：燥就是干旱的意思。

日者，月在箕、壁、翼、轸也。凡此四宿者，风起之日也。

凡火攻，必因五火之变而应之。火发于内，则早应之于外。

〔曹操曰：以兵应之也。〕

曹操说：派兵接应。

火发兵静者，待而勿攻，极其火力，可从而从之，不可从而止。

〔曹操曰：见可而进，知难而退。〕

曹操说：看到局势有利于进攻就前进，知道有困难就撤退。

火可发于外，无待于内，以时发之。火发上风，无攻下风。

〔曹操曰：不便也。〕

曹操说：这样不利。

昼风久，夜风止。

〔曹操曰：数当然也。〕

曹操说：自然规律就是这样。

凡军必知有五火之变，以数守之。故以火佐攻者明，

〔曹操曰：火佐者，取胜明也。〕

曹操说：用火来辅助进攻取胜的效果明显。

以水佐攻者强。水可以绝，不可以夺。

夫战胜攻取，而不修其功者凶，命曰“费留”。

〔曹操曰：若水之留，不复还也。或曰：赏不以时，但留费也，赏善不逾日也。〕

曹操说：就像水被止住一样，再也不能流回去。也有人说，奖赏不及时，只是白白浪费了财力、人力。因此，奖赏一定不能过时。

故曰：明主虑之，良将修之。非利不动，非得不用，非危不战。

〔曹操曰：不得已而用兵。〕

曹操说：迫不得已才使用武力。

主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战；合于利而动，不合于利而止。

〔曹操曰：不而以己之喜怒得用兵也。〕

曹操说：不能以自己的喜怒而用兵。

怒可以复喜，愠可以复悦；亡国不可以复存，死者不可以复生。故明君慎之，良将警之；此安国全军之道也。

用间篇第十三

〔曹操曰：战者必用间谍，以知敌之情实也。〕

曹操说：两军作战之时必须使用间谍来探知敌人的虚实情况。

孙子曰：凡兴师十万，出征千里，百姓之费，公家之奉，日费千金。内外骚动，怠于道路，不得操事者，七十万家。

〔曹操曰：古者八家为邻，一家从军，七家奉之，言十万之师举，不事耕稼者七十万家。〕

曹操说：古代的时候，八户人家比邻而居，但凡有一家人去参军，这一家就需要其余七户人家一起奉养，说是兴兵十万，但因此而不能躬耕劳作的农户至少有七十万家。形容军队的花销及百姓耗费的巨大。

相守数年，以争一日之胜，而爱爵禄百金，不知敌之情者，不仁之至也，

非人之将也，非主之佐也，非胜之主也。故明君贤将，所以动而胜人，成功出于众者，先知也。先知者不可取于鬼神，

〔曹操曰：不可以祷祀而求。〕

曹操说：不能依靠祈祷的方法来寻求。

不可象于事，

〔曹操曰：亦不可以事类而求也。〕

曹操说：也不能用类比的方法来寻求。

不可验于度，

〔曹操曰：不可以事数度也。〕

曹操说：不能依靠事物的某些征兆来推测吉凶。

必取于人，知敌之情者也。

〔曹操曰：因人也。〕

曹操说：要依靠间谍才能准确掌握敌人的虚实。

故用间有五：有因间、有内间、有反间、有死间、有生间。五间俱起，莫知其道，是谓神纪，人君之宝也。

〔曹操曰：同时任用五间也。〕

曹操说：同时使用这五种间谍才能达到这种境地。

因间者，因其乡人而用之。内间者，因其官人而用之。反间者，因其敌间而用之。死间者，为诳事于外，令吾间知之，而传于敌间也。生间者，反报也。

故三军之事，莫亲于间，赏莫厚于间，事莫密于间。非圣智不能用间，非仁义不能使间，非微妙不能得间之实。微哉！微哉！无所不用间也。间事未发，而先闻者，间与所告者皆死。凡军之所欲击，城之所欲攻，人之所欲杀，必先知其守将、左右、谒者、门者、舍人之姓名，令吾间必索知之。必索敌人之间来间我者，因而利之，导而舍之，故反间可得而用也。因是而知之，故乡间、内间可得而使也；因是而知之，故死间为诳事可使告敌；因是而知之，故生间可使如期。五间之事，主必知之，知之必在于反间，故反间不可不厚也。

〔曹操曰：舍，居止也。〕

曹操说："舍"就是居住下来的意思。

昔殷之兴也，伊执在夏；

〔曹操曰：伊尹也。〕

曹操说：伊执就是伊尹。

周之兴也，吕牙在殷。

〔曹操曰：吕牙，太公也。〕

曹操说：吕牙就是姜太公。

故惟明君贤将能以上智为间者，必成大功。此兵之要，三军之所恃而动也。

附录二　《尉缭子》

天官第一

梁惠王问尉缭子曰：“吾闻黄帝有《刑德》，可以百战百胜，其有之乎？”

尉缭子对曰：“不然，黄帝所谓‘刑德’者，以刑伐之，以德守之，非世之所谓《刑德》也。世之所谓《刑德》者，天官、时日、阴阳、向背者也。黄帝者，人事而已矣。何以言之？今有城于此，从其东西攻之不能取，从其南北攻之不能取，此四者岂不得顺时乘利者哉？然不能取者何？城高池深、兵战具备、谋而守之也。若乃城下、池浅、守弱，可取也。由是观之，天官、时日，不若人事也。‘故按《刑德》天官之陈曰：’背水陈者为绝地，向阪陈者为废军。‘昔武王之伐纣也，背清水，向山之阪，以万二千人击纣之亿有八万人，断纣头悬之白旗，纣岂不得天官之陈哉？然不得胜者何？人事不得也。昔楚将军子心与齐人战，未合，初夜彗星出，柄在齐。’柄所在胜，不可击‘。公子心曰：’彗星何知！以彗斗者，固倒而胜焉。‘明日与齐战，大破之。黄帝曰：’先神先鬼，先稽己智者，谓之天官。以是观之，人事而已矣。”

译文

梁惠王问尉缭子道：“我听闻黄帝有本兵书叫《刑德》，凭着它就能百战百胜，真有这事吗？”

尉缭子回答道："不是这样子的，黄帝所说的'刑德'，其实是种讲利用武力攻伐敌人，利用政治治理好国家的思想，与如今所盛传的兵书《刑德》并非同一回事。如今所盛传的兵书《刑德》，里面说的都是天官、时日、阴阳、向背这些迷信的事物。而黄帝所依附的，也就是人的作用而已。为什么这么说呢？比方说，现在有一座城池，从它的东面和西面都无法攻打下来，从它的南面和北面也都无法攻打下来，难道这四个方向都不存在有利于战斗的所谓顺应的时辰吗？为什么无法攻下这座城池呢？这是因为城池的城墙很高，护城河很深，武器很齐备，守城的将士善于谋略等缘故。如果城池的城墙过低，护城河过浅，守城的力量过于薄弱，那么城池就能被攻下来。由此看来，与其研究天官、时日那些东西，还不如注重人的作用。再比方说，按照兵书《刑德》'天官之阵'的说法：背对着水布阵是将士兵置于死亡之地，面对着山坡布阵则相当于白白地牺牲了军队。然而先前周武王讨伐商纣王的时候，却恰好是背靠着清水，面对着山坡而布下军阵的，结果仅以一万二千的兵马打败了商纣王十八万的兵马，而商纣王的头颅也被砍了下来，高高地挂在白色的旗杆上面。难道商纣王不明白'天官之阵'这个道理吗？为什么他没有办法取得胜利呢？这是因为他没有好好发挥人的作用啊。又比方说，先前的楚国大将子心曾经与齐国人打仗，战斗的前一个晚上，天空中出现了彗星，而且彗星的尾部指向了齐军驻扎的地方。按照天官的说法，'彗星的尾部指向的那一方将能获得战斗的胜利，而另一方则不应该发起进攻'。然而子心却不相信这一说法，他嘲笑道：'彗星怎么会有知觉呢！拿扫帚和人相斗，必须把尾部倒转过来才能取得胜利。'第二天，子心依然决意与齐军开战，结果就把齐军打败了。黄帝说：'相信神仙、鬼魂，不如先考核下自身的才能，这就是所谓的天官。'由此看来，所谓的'天官'其实不过是指人的作用。"

兵谈第二

量土地肥而立邑、建城。以城称地，以地称人，以人称粟。三相称也，故退可以守固，[进可以]战胜。战胜于外，福生于内，胜、福相应，犹合符节，无异故也。治兵者，若秘于地，若邃于天，生于无。故开之，大而不咷；关之，细而不欬。故王者，民归之如流水，望之如日月，归之如父母。故曰：明乎禁、舍、开、塞，其取天下若化。国贫者能富之，民流者亲之，地不任者任之，四时不应者能应之。土广而任，则国不得无富；民众而制，则国不得无治。夫治且富之国，车不发轫，甲不出櫜，而威服天下矣。故兵胜于朝廷，胜于丧纪，胜于土功，胜于市井。櫜甲而胜，主胜也；陈而胜，将胜也；战[而]胜，臣胜也。战再胜，当一败。十万之师出，费日千金。故百战百胜，非善之善者也；不战而胜，善之善者也。

兵起非可以忿也，见胜则兴，不见胜而止出。故患在百里之内者，不起一日之师；患在千里之内，不起一月之师；患在四海内者，不起一岁之师。战胜其国，则攻其[都；不胜其]国，不攻其都。战胜天下，[则攻其国]；不胜天下，不攻其国。故名将而无家，绝险逾垠而无主，左提鼓右摅枹而[无]生焉。故临生不为死，临死不为生。得带甲十万、[战]车千乘，兵绝险逾垠。

将者，上不制于天，下不制于地，中不制于人。宽不可激而怒，清不可事以财。将之自治兆兆……

耳之生聪，目之生明。然使心狂者谁也？[曰]难得之货也；使耳聋者谁也？曰[□□□□也；使目盲]者谁也？曰[曼]泽好色也。夫心狂、耳聋、目盲，以三悖率人者，难矣。

凡兵之所及者，羊肠亦胜，锯齿亦胜，缘山亦胜，人谷亦胜，方亦胜，圆亦胜，椭亦胜。兵重者如山如林，轻者如燔如炮，如漏如溃，如垣堵之压人，如云霓覆人。闭关辞交，而廷中之故[入]……

[上失天时，下失]地利，中失民情。夫民饥者不得食，[寒]者不得衣，劳者不得息，故举兵而加……所加兵者，令聚者不得[散，散者不得]聚；俛者不得仰，仰者不得俛；左者不[得右，右者不]得左。智士不给虑，勇士不[□□]。兵如总木，弩如羊角，民人无不腾陵张胆，绝乎疑虑，堂堂者胜成去。

译文

根据土地的贫瘠程度来设立封邑、建筑城郭。所建的城郭的规模需与管辖之地的广狭程度相适应，而管辖之地的广狭程度又要与人口的多少相适应，而人口的多少又要与粮食的供给状况相适应。如果这三者都得以平衡，那么在打仗退却的时候便可以做好防守措施，在进攻的时候也可以获胜。在城外边作战胜利的关键，在于军队的内部拥有绝佳和睦的氛围。二者互相适应、互相协调，如同合上符节一般没有任何一丝间隙。统率军队的人必须如同藏在地底下那样深邃，必须如同浮于高空中那样神秘，带兵打仗不用固定不变的方式。展开的时候，即使地方很大，也不会显得太空旷；聚集的时候，即使地方很小，也不会显得太充塞。因此，善于治理国家的人，他的国民也会如同流水一般归顺于他，如同盼望日月一般盼望着他，如同归顺于父母一般归顺于他。所以说：了解治理国家的各种方式，抑制住奸险邪恶的心灵，赦免微小的过错，开辟养生的道路，防止奢靡的风气，如此一来，天下就能得到开化和进步。贫穷的国家便能富裕起来，流离失所的百姓也能得到国家的扶助，没有耕作的土地便能得到开垦，不按节气进行农业耕作的也能得到纠正。土地广阔，而且能得到充分利用，国家就能变得富裕；人口众多，而且被管理得井然有序，这样一来，国家就不会不安定。安定、富裕的国家，便无须动用军队，无须

使用武器便可以威震天下。因此，军事上的胜利与否其实是由朝廷的政治改革决定的，是由国家百姓的安定生活决定的，是由土地的开垦利用决定的，是由贸易的繁荣昌盛决定的。无须出动军队便能取得胜利，这是通过政治上的成略取得的胜利；出动军队，在战场中取得胜利，这是通过军事上的战术而取得的胜利；通过战争而取得的胜利，就是微不足道的胜利了。赢得两场战役的胜利相当于打了一场败仗。十万兵马的军队出战，每天可消耗千金。因此，百战百胜并非高超中最高超的；无须作战便能取得胜利，这才是高超中最高超的。

不能够因为一时的怒气便发起战斗，大有胜算时方能发起战斗，如果没有什么胜算便要停止行动。所以，一旦百里方圆之内发生了患难，便要尽可能只出动军队一天；而一旦千里方圆之内发生了患难，则要尽可能只出动军队一个月；一旦在边远的地方发生了患难，就要尽可能只出动军队一年。一旦拥有战胜这个国家的力量，便可以进攻对方的都城；而倘若还没拥有战胜这个国家的力量，就不要进攻它的都城。一旦拥有称霸于天下的力量，就可以进攻这个国家；倘若还没有称霸于天下的力量，就不要进攻这个国家。优秀的将领在指挥战斗的时候会顾不上自己家里的事情，而在他率领军队激烈作战的时候也顾不上自己的君王，在他左手提着战鼓，右手拿着鼓槌，在军阵前敲着战鼓指挥作战的时候也顾不上自己是否还能活下去。所以，他在战场上依然活着的时候顾不上想到死亡，在面临死亡危险的时刻也顾不上想自己是否还能生还。如果让这样的优秀将领率领十万兵马的军队以及一千乘兵车，那么这一支军队便可以驰骋沙场。

作为将领，上不受到天时的拘束，下不受到地理的拘束，在中间不受到君王的拘束。他应该为人宽容大量，而不容易被人惹怒；他应该为人清廉，而不过于见钱眼开。作为将领，他应该小心谨慎，好自为之……

耳朵用于听声音，眼睛用来看东西。然而又是什么东西会使人丧失了理智呢？这往往是一些稀奇珍贵的货物啊；是什么东西会使人失

聪呢？这往往是一些悦耳动听的声音啊；是什么东西会使人失明呢？这往往是一些赏心悦目的色彩啊！失去了理智、不听取他人的意见建议、看不到事情的真实面目，如果让有这三种缺点的人去统领军队，是很难取得胜利的。

带兵打仗的能力达到一定程度时，即使在羊肠小道上作战，也能取得胜利；在像锯齿一般地形复杂的地方作战，也能取得胜利；在山岳起伏的地方作战，也能取得胜利；在狭窄的山谷中作战，也能取得胜利；攻打方形的军阵，也能取得胜利；攻打圆形的军阵，也能取得胜利；攻打椭圆形的军阵，也能取得胜利。利用重兵进攻的时候，必须如同高山密林一般安稳而又有序；利用轻兵偷袭的时候，必须如同火焰燃烧一般剧烈而又突然，必须如同城墙倒下一般将敌人压住，必须如同乌云密布一般将敌人团团包住。在计划军事策略的时候，必须锁紧城门，断绝与外界的联系，只放出特定的人前往朝廷商议事宜……

一个国家在上失去了天时，在下失去了地利，在中间又失去了百姓的拥戴，百姓饥饿却没法获得食物，寒冷却没法得到衣物，劳累却没法得到休息，那么，就应出动军队攻打这样的国家……出动讨伐的军队，必须能让对方聚集的军队来不及散开，散开的军队来不及聚集；低头的人来不及抬头，抬头的人来不及低头；左边的人来不及援救右边的人，右边的人来不及援救左边的人；敌军中的谋士来不及想出应对方法，武士来不及出击抵抗。出动讨伐的军队挥动刀枪，射出的箭就如羊角风一般势不可挡，军队中的每个士兵都充满斗志，勇往直前，以高涨的士气去将敌军打败。

制谈第三

凡兵，制必先定。制先定则士不乱，士不乱则刑乃明。金鼓所指，则百人尽斗；陷行乱陈，则千人尽斗；覆军杀将，则万人齐刃。天下莫能当其战矣。

古者士有什伍，车有偏列。鼓鸣旗麾，先登者未尝非多力国士也，先死者亦未尝非多力国士也。损敌一人而损我百人，此资敌而伤我甚焉，世将不能禁。征役分军而逃归，或临战自北，则逃伤甚焉，世将不能禁。夫杀人于百步之外者谁也？曰：矢也。夫杀人于五十步之内者谁也？曰：矛戟也。将已鼓，而士卒相嚣，拗矢、折矛、拖戟，利后发。战有此数者，内自败也，世将不能禁。士失什伍，车失偏列，奇兵捐将而走，大众亦走，世将不能禁。夫将能禁此四者，则高山陵之，深水绝之，坚陈犯之。不能禁此四者，犹亡舟楫绝江河，不可得也。

民非乐死而恶生也，号令明，法制审，故能使之前。明赏于前，决罚于后，是以发能中利，动则有功。令百人一卒，千人一司马，万人一将，以少诛众，以弱诛强。试听臣言其术，足使三军之众，诛一人无失刑。父不敢舍子，子不敢舍父，况国人乎。

一武夫仗剑击于市，万人无不避之者，臣以为非一人之独勇，一市万人皆不肖。何则？必死与必生，固不触也。听臣之术，足使三军之众为一死贼，莫敢当其前，莫敢随其后，而能独出独入焉。独出独入者，王霸之兵也。

有提十万之众而天下莫敢当者，谁？曰桓公也。有提七万之众而天下莫敢当者，谁？曰吴起也。有提三万之众而天下莫敢当者，谁？

曰武子也。今天下诸国士，所率无不及二十万之众者，然不能济功名者，不明乎禁、舍、开、塞也。明其制，一人胜之，则十人亦以胜之也；十人胜之，则百千万人亦以胜之也。故曰：便吾器用，养吾武勇，发之如鸟击，如赴千仞之谿。

今国被害者，以重宝出聘，以爱子出质，以地界出割，得天下助卒。名为十万，其实不过数万尔。其兵来者，无不谓其将曰：“无为天下先战。”其实不可得而战也。

量吾境内之民，无伍莫能正矣。经制十万之众，而王必能使之衣吾衣，食吾食。战不胜，守不固者，非吾民之罪，内自致也。天下诸国助我战，犹良骥之，彼驽马鬐兴角逐，何能绍吾气哉！吾用天下之用以为用，吾制天下之制以为制。修吾号令，明吾赏罚，使天下非农无所得食，非战无所得爵，使民扬臂争出农战而天下无敌矣。故曰：发号出令，信行国内。民言有可以胜敌者，毋许其空言，必试其能战也。视人之地而有之，分人之民而畜之，必能内有其贤者也。不能内有其贤而欲有天下，必覆军杀将。如此，虽战胜而国益弱，得地而国益贫，由国中之制弊矣。

译文

但凡是军队，就必须先制定军中的纪律。制定好军纪后，士兵们便不会变得散乱，士兵不散乱便能严明刑罚。用鸣金擂鼓的方式发布军中号令，便能让成百的士兵投入战斗之中；下令向敌军冲锋，搅乱敌人的军阵，便能让成千的士兵投入战斗之中；将敌军一举击灭、将敌军将领杀死，便能让上万的士兵都拿起武器投入战斗之中。这种军队的战斗力是天下无敌的。

古代的士兵有什和伍这样的作战单位，而战车也有偏和列这样的军事编制。擂打战鼓、挥动旌旗的时候，率先攻上敌军城墙的未尝不

是那些最为国效力的壮士，率先在战场上牺牲的也未尝不是那些最舍身为国的壮士。然而，消灭一个敌人却让自己损失了一百个人，其实是帮助了敌人而严重地损害了自己，如今的世袭将领却不能防止这种现象出现；士兵在服兵役期间擅自逃跑，或者在面临战斗的时候擅自逃跑，便会给军队造成更加严重的祸害，然而如今的世袭将领却不能防止这种现象出现；而能够在一百步之外杀人的武器是什么？是弓箭；能够在五十步之内杀人的武器是什么？是矛和戟。虽然将领已经擂打战鼓下达命令了，但是士兵们却依然相互吵架，弄断箭、矛、戟，而且谁都寻思着在他人之后进攻。如果作战的时候出现这几种现象，那么军队内部便已经自己失败了，而如今的世袭将领却不能防止这种现象出现；士兵们混乱到连什和伍的作战单位都失去了，战车混乱到连偏和列的军事编制都失去了，派去偷袭敌军的一小支军队却抛弃将领自己解散逃跑了，这样一来，大部队也会跟着解散逃跑，如今的世袭将领却不能防止这种现象的出现。如果将领能够防止以上所说的这四种现象的出现，那么再高的山也能够翻越，再深的水也能够渡过，再坚固的敌阵也能够攻克下来。如果将领不能够防止以上所说的这四种现象的出现，那么要想取得胜利就如同丢失了划船的工具后去渡河，是不可能成功的。

人不喜欢死亡，却又讨厌活在这世上，只有严明的号令和健全的法制才能让士兵们义无反顾地前进。军队应事先设立好明确的奖赏，事后做好坚决的惩罚，这样军队出动时便能按计划进行，一行动就能获得成功。要让一百个人听从一个小卒长的指挥，让一千个人听从一个司马的指挥，让一万个人听从一个将军的指挥，通过少数人来统治大多数人，通过弱小的一方控制强大的一方。听我说说统治的方法吧：完全可以指挥整个军队的将士，只需杀死一个人就能不失刑罚的严明。这样一来，父亲便不敢袒护自己的儿子，儿子也不敢包庇自己的父亲，更何况普通的百姓呢？

当一个逃跑的人拿着剑冲进集市的时候，上万的人没有不躲开

的，我认为这并不是因为只有他一个人很勇敢，而是因为集市中的上万人都比不过他。为什么是这样的呢？这是拼死和求生的缘故，二者是不相同的。倘若采用我说的方法，完全可以使整个军队的将士都像亡命徒一样，没人敢挡在他们前面，也没有人敢在他们后面追赶，因而他们能驰骋沙场，纵横天下。驰骋沙场、纵横天下的军队，便是能称王于天下、称霸于诸侯的军队。

率领十万人马而天下却没人敢于抵挡的，是谁？是齐桓公。率领七万人马而天下却没人敢于抵挡的，是谁？是吴起。率领三万人马而天下却没人敢于抵挡的，是谁？是孙武。如今各个诸侯国的将领率领的军队没有不到二十万人马的，却不能成就伟业，这是因为他们无法采取明智的措施，防止奸险邪恶之心的出现，赦免微小的过错，开辟养生的道路，杜绝奢靡的风气。只要采取了这些明智的措施，一个人就能取得胜利，那么十个人依靠这些便也能取得胜利；十个人能取得胜利，那么成百上千的人依靠这些也能取得胜利。所以说：修缮军队所需的武器，培养出军队的勇猛斗志，只要出发进军便会像凶猛的野禽捕捉猎物一样，就会像滔滔洪水从高耸的山涧倾泻下去一样。

如今国家受到了侵害，那就要用带上珍贵宝物拜访的方式，用送国君挚爱的孩子作为人质的方式，用割献国家土地的方式，以求得其他诸侯的援兵。这些援兵号称有十万人马，实际上仅仅有几万人。派遣救兵的诸侯国的国君，都会叮嘱自己部队的将领不要在其他诸侯国之前去作战。其实是不可能依靠他们这些救兵来帮助我们的军队打仗的。

从我们全国百姓的情况来看，倘若没有什伍制度，就不能够调动征用百姓当兵。组织起十万人马的军队，国君要让这些士兵都穿上国家的兵服，吃上国家的粮食。倘若战斗不能取得胜利，防守不能稳固，那么这就不是百姓的过错，而是因为朝廷没有建立好制度而导致的。其他诸侯国所派来的援兵，看上去好像飞驰的骏马，其实却是竖着鬃毛追逐的劣马，怎么能助长我们自己军队的气势呢？我们必须依

靠天下所有能够利用的财富，我们必须仿效天下所有能够仿效的制度，军队的号令必须严格整顿，赏罚必须严明，使天下不务农的人没有饭吃，没有立下战功的人得不到爵位，使百姓争着耕作和加入军队打仗，于是国家便会无敌于天下。所以说：如果这样发号施令，便能够使全国百姓都信服自己。但凡有谁说他有战胜敌人的方法，不要轻易地相信他的大话，而要在实践作战的过程当中考查他。要想攻占其他诸侯国的土地，统治其他诸侯国的百姓，就要重用国家的贤才。如果不能重用他们而又想获得天下，那么到时必定会兵败将死，全军覆没。这样一来，即使是打了胜仗的国家也会变得越来越衰弱，获得了土地的国家也会变得越来越贫困，这都是源于国家制度的弊端。

战威第四

凡兵，有以道胜，有以威胜，有以力胜。讲武料敌，使敌之气失而师散，虽形全而不为之用，此道胜也。审法制，明赏罚，便器用，使民有必战之心，此威胜也。破军杀将，乘堙发机，溃众夺地，成功乃返，此力胜也。王侯知此，所以三胜者毕矣。

夫将之所以战者，民也；民之所以战者，气也。气实则斗，气夺则走。刑未加，兵未接，而所以夺敌者五：一曰庙胜之论，二曰受命之论，三曰逾垠之论，四曰深沟高垒之论，五曰举陈加刑之论。此五者，先料敌而后动，是以击虚夺之也。

善用兵者，能夺人而不夺于人。夺者心之机也。令所以一众心也，不审所出则数变，数变则令虽出，众不信矣。出令之法，虽有小过无更，小疑无申。事所以待众力也，不审所动则数变，数变则事虽起，众不安也。动事之法，虽有小过无更，小难无戚。故上无疑令，则众不二听；动无疑事，则众不二志。

古率民者，未有不能得其心而能得其力者也，未有不能得其力而能致其死者也。故国必有礼信亲爱之义，而后民以饥易饱；国必有孝慈廉耻之俗，而后民以死易生。故古率民者，必先礼信而后爵禄，先廉耻而后刑罚，先亲爱而后律其身焉。

民死其上如其亲，而后申之以制。古为战者，必本气以励志，励志以使四肢，四肢以使五兵。故志不励，则士不死节，士不死节，虽众不武。励士之道：民之所以生，不可不厚也；爵列之等，死丧之礼，民之所以营也，不可不显也；田禄之实，饮食之粮，亲戚同乡，乡里相劝，死丧相救，丘墓相从，民之所以归，不可不速也。必因民

之所生以制之，因其所营以显之，因其所归以固之。如此，故什伍如亲戚，阡陌如朋友，故止如堵墙，动如风雨，车不结轨，士不旋踵，此本战之道也。

地所以养民也，城所以守地也，战所以守城也。故务耕者其民不饥，务守者其地不危，务战者其城不围。三者先王之本务也，而兵最急矣。故先王务尊于兵。尊于兵，其本有五：委积不多则事不行，赏禄不厚则民不劝，武士不选则士不强，备用不便则士[不]横，刑诛不必则士不畏。先王务此五者，故静能守其所有，动能成其所欲。夫以居攻出，则居欲重，陈欲坚，发欲毕，斗欲齐。

王国富民，霸国富士，仅存之国富大夫，亡国富仓府。是谓上溢而下漏，故患无所救。故曰：举贤用能，不时日而事利；明法审令，不卜筮而事吉；贵政养劳，不祷祠而得福。故曰：天时不如地利，地利不如人和。圣人所贵，人事而已矣。

夫勤劳之师，将必从己先。故暑不立盖，寒不重裘，有登降之险，将必下步。军井通而后饮，军食熟而后食，军垒成而后舍，饥饱、劳逸、寒暑必身度之。如此，则师虽久不老，虽老不弊。故军无损卒，将无惰志。

译文

战争，有时依靠谋略取得胜利，有时依靠军事威力取得胜利，有时依靠作战取得胜利。正确地分析、判断敌人的情况，想方设法使敌军的士气变得低落，军心变得涣散，虽然军队的样子完整但却不能用来打仗，这就是依靠谋略取得胜利。法制的健全，赏罚的严明，武器的准备，都能使士兵拥有勇猛作战的斗志，这便是依靠军事威力取得胜利。攻破敌军杀死对方的将帅，登上敌方的城墙发射弩机，击垮敌方攻占对方的土地，胜利而归，这就是依靠作战取得胜利。国君要是

懂得这些道理，便能掌握这三种取得胜利的方法。

将领因有军队方能打仗，军队因有士气方能作战。一旦士气旺盛便能作战，而一旦士气低落士兵便会落荒而逃。厮杀还没有开始、敌我两军还没有接触时，便可以通过五个方面形成自己作战的优势：一是正确的朝廷决策，二是挑选、任用优秀的将领，三是迅速有效率的军事行动，四是坚固的防守，五是打仗之前的充分准备。这五方面都要求先分析判断敌军的情况，然后再采取行动，这是用以实击虚的办法取得对敌作战的优势。

善于带兵打仗的人能取得战争的主动权而不让敌人取得战争的主动权。取得战争的主动权要靠将领机智的思维。下达命令为的是统一整个军队的思想，倘若不谨慎地发布命令，命令就会经常变更，经常变更的命令即使下达了，军队的人也不会相信它。下达命令的原则是：纵使有些微小的不足也不要随意修改，纵使有些微小的疑问也不要重申。打仗必须依靠整个军队的力量来取胜，如果不谨慎地采取行动，行动就会经常变化，经常变化的行动即使实施了，军队的人也不会安心。采取行动的原则是：纵使有微小的不足也不要随意修改，纵使有微小的困难也不要随便忧愁。因此，上级不能有疑惑不清的号令，这样整个军队就不会不知如何是好；行动也不能有犹豫不决的情况，这样整个军队的人就不会三心二意。

古代统治百姓的君王，没有不能得到百姓的拥护而让百姓为他效力的，也没有不能得到百姓的效力而让他们为自己拼命的。因此，国家必须有崇礼守信相互关爱的道义，然后百姓才能摆脱饥饿得以温饱；国家必须有孝顺慈爱廉洁知耻的习俗，然后百姓才能远离危亡得以生存。因此，古代统治百姓的国君，必须先用礼节信用教化百姓，然后再赏予他们官爵俸禄；先通过廉耻道德教化百姓，然后运用刑罚督促他们；先通过仁爱之心与他们亲近，然后通过法律约束他们。

当百姓失去一国之君就好比失去自己亲人的时候，才能贯彻统治

政策。古时候，指挥战争的将领必须用自己绝佳的精神状态激励手下的士兵，用自己高昂的斗志运动四肢，用灵活的四肢运用武器。因此，斗志不加激励，士兵们便不会为国家献身，士兵不为国家献身，军队的人马再多也没有战斗力。激励士兵斗志的办法是：百姓赖以生存的事，不能不给予充分重视；官职的等级，死丧的抚恤，是民众所追求的，应该有明确的规定；实惠的田地俸禄，提供饮食的粮物，同乡亲戚的来往，乡亲邻居的共勉，要紧关头的互助，牺牲将士的安葬，这些都是能使百姓归心的事，不能不及时处理。必须对百姓的生活需求给予制度保证，重视百姓的生活追求，安排好百姓所关心的事情。这样一来，同什同伍的士兵之间便会像亲戚那样亲近，耕种土地的农民之间就会像朋友那样友好；部队驻守时就会像铜墙铁壁一样稳固，行动时就会像暴风雨一般来势汹汹，战车依次前进，士兵们从不后退，这便是作战的方法。

土地用于养活百姓，城池用于守卫土地，战争用于守卫城池。因此，重视农业生产的地方，百姓就不会饥饿；重视城池守卫的地方，土地就不会有危险；重视战争的地方，城池就不会被包围。这三者是古时候的君王所重视的根本大事，其中，军事问题更是重中之重。因此，古时候的君王尤其重视军事。重视军事有五个根本问题：军队储备不够充分，军事行动就不能进行；军中的奖赏俸禄不够优厚，从而百姓就得不到鼓励；军中的士兵没有经过严格的挑选，军队就无法加强；武器装备不够精良，士兵便不能驰骋沙场；军中的纪律不够严明，士兵便不会听从指挥。古时候的君王重视了这五个根本问题，因此在防卫的时候就能坚守住现有的一切，在行动的时候就能达到预期的目的。从防守转为进攻的时候，防守要小心慎重，阵地要坚固，发起进攻的时候要迅速投入优势兵力，战斗的时候全军要齐心协力。

能够称王于天下的国家，百姓生活富裕；能够称霸于天下的国家，军士也很富裕；只能勉强维持生计的国家，官吏却很富裕；濒临灭亡的国家，也只有君王的仓库充足。也就是说，倘若统治者过于富

裕而底层的百姓却十分贫困，那么国家的祸患便是无法挽救的。所以选用贤能之士，不需要选择良辰吉日也可以顺利进行；执行严明的法令制度，不需要占卜吉凶事情也会圆满完成；尊敬立下军功和为国效力的人，不需要祷告神祠也会得福。因此，天时气候的优越不如地理条件的有利，地理条件的有利不如人心的和睦。圣明的人所珍视的，只是人的作用而已。

勤勉而耐劳的军队中，将领必须身先士卒。因此，天气炎热时不要躲在雨伞下面，天气寒冷时不要穿上皮衣，遇到有上坡或下坡的险路时，将领要与士兵一起步行，水井挖好后，必须等军队的人都喝上水后自己才能喝，饭做熟后必须等军队的人都吃上饭后自己才能吃，军队的人都有住处后自己才能休息，饥饿温饱、劳苦安逸、寒冬暑夏都必须同士兵共同身受。这样一来，即使军队持续作战也不会觉得疲惫，即使疲惫了也不会失去士气。所以，部队没有无缘无故失去兵力，将领也没有偷懒之心。

兵权第五

兵以静固，以专胜。力分者弱，心疑者背。夫力弱，故进退不豪，纵敌不禽。将吏士卒，动静如身。心疑必背，是故计决而不动，动决而不禁。异口虚言，将无修容，卒无尝试，发动必蚤，亩凌而兵毋与战矣。将帅者，心也。群下，支节也。其心动以诚，则支节必力；其心动以疑，则支节必背。夫将不心制，[群]下不节动，虽胜为幸。

夫民无两畏也。畏我侮敌，畏敌侮我。见侮者败，威立者胜。凡将死其道者，吏畏其将也；吏畏其将者，民畏其吏也；民畏其吏者，敌畏其民也。是故知胜败之道者，必先知畏侮之权。夫不爱说其心者，不我用也；不严畏其心者，不我举也。爱在下顺，威在上立，爱故不二，威故不犯。故善将者，爱与威而已。

是故兵不必胜，不可以言战；攻不必拔，不可以言攻。不然，虽刑赏不足以名信，信在孱兆。是故众聚不虚散，兵出不徒归。求敌若求亡人，击敌若赴溺者。囚险者无战心，搕战无胜兵，佻战无全气。

凡挟义而战者，贵从我起；争私结怨，贵以不得已。怨结虽起，待敌贵先。故事必当时，息必当备之。兵有胜于朝廷，胜于丧纪，胜于土功，胜于市井。斗则得，服则失，幸以不败，此不意彼惊惧而曲胜之也。曲胜，言非全也。非全胜者无权名。故明主战攻之日，合鼓合角，节以兵刃，不求胜而胜也。

兵有去备撤威而胜者，以其有法故也，有器用之早定也，其应敌也周，其总率也极。故五人而伍，十人而什，百人而卒，千人而率，万人而将，已周已极。其朝死则朝代，暮死则暮代。权敌审将，而后

举兵。

故凡集兵，千里者旬日，百里者一日，必集敌境。卒聚将至，深入其地，错绝其道，栖其大城大邑。使之登城逼危，男女数重，各逼地形而攻要塞。据一城邑而数道绝，从而攻之，敌将帅不能信，吏卒不能和，刑有所不从者，则我败之矣。敌救未至，而一城已降。

津梁未发，要塞未修，城险未设，渠答未张，则虽有城无守矣。远堡未入，戍客未归，则虽有人无人矣。六畜未聚，五谷未收，财用未敛，则虽有资无资矣。夫城邑空虚而资尽者，我因其虚而攻之。法曰：“独出独入，敌不接刃而致之。”此之谓也。

译文

军队依靠沉着冷静得以巩固，依靠兵力集中取得胜利。军队的力量一旦分散开来，势力就会被削弱，将领如果犹豫不决，军心就会涣散。军队力量薄弱，便会使军队进退都没有士气，便会让敌人逃离而不能全部歼灭他们。将帅和士兵的动静应该和身体各个部分一样协调一致。倘若将帅犹豫不决，军心必然涣散，这样一来，即使计划已定，也不会立刻采取行动，即使采取了行动，也不能被约束。众多人不约而同地说谎话，将领也没有威严的仪容，士兵们没有作战的训练，发起进攻时必定会乱成一团，分散在陆地上的军队便会不堪一击。将领就像是军队的心脏。士兵就像军队的四肢。如果人的决策正确坚定，那么四肢便会动作有力；而如果人的决策不正确坚定，那么四肢便会动作不灵。如果将领不能像心脏指挥四肢那样正确坚定地指挥士兵，士兵就不会像四肢照应心脏的指挥那样动作有力，这样一来，即使取得了胜利，那也是侥幸取得的。

百姓不会对敌我两军都产生畏惧。而畏惧自己的将领就会轻视敌军，害怕敌军则会轻视自己的将领。被轻视的一方便会失败，而拥有

威望的一方就会取得胜利。凡是将领能誓死尽职的，军官就畏惧将领；军官畏惧将领，百姓就畏惧军官；百姓畏惧军官，敌军就畏惧百姓。所以，那些懂得战争胜败道理的人，必须首先懂得畏惧与轻视之间的利害关系。一旦不能够关爱士兵使他们信服于自己，士兵们便不会为我所用；不能通过自己的威严使士兵们敬畏自己，他们便不会听从指挥。关爱能使手下的士兵服从于自己，威望能让自己在士兵中树立威望，士兵们得到了关爱后，就不再三心二意，领导者树立了威望后，下达的命令就没人违抗。因此，善于当将帅的人必定知道如何关爱士兵和树立威望。

所以，带兵打战如果没有十足的胜算，就不能轻易打仗；攻打城池的时候，倘若没有十足的把握，便不能轻易攻城。否则的话，就算刑赏分明也不足以让他人信服自己，树立威望在于从小的事情做起。因此，军队集中起来的时候便不可以轻易解散，军队出动的时候就不能空手而回。寻找敌军必须如同寻找自己丢失的孩子那样急迫，攻打敌人必须如同抢救掉落水中的人那样不顾一切。如果军队陷于了不利的地形中便容易失去打仗的信心，如果没有做好准备就打战，就会没有取得胜利的把握，鲁莽地兴兵打仗就没有高涨的士气。

但凡依靠正义发起的战争，最好由我发起；争抢私下的利益而结下仇恨的战争，最好是迫不得已的。结下仇恨而引发的战争，最好等敌军先发起。因此，打仗时必须把握好时机，战争停止后还必须做好防备工作。军事方面的胜利，有时候由朝廷的政治策略决定，有时候由百姓的安定生活决定，有时候由土地的开发利用决定，有时候由贸易的繁荣昌盛决定。斗争便能取得胜利，而屈服就只能失败，就算侥幸地没有失败，这也是因为意外地发生了敌人互相打扰的事情才侥幸取得胜利。侥幸取得的胜利不能算完全的胜利。不完全胜利的人便算不上懂得谋略。因此，聪明的君王在出动军队的时候，会正确地指挥军队，使军队的行动协调一致，虽然没有强求胜利却一定能取得胜利。

带兵打仗有表面去除战斗装备假装示弱而取得胜利的，这是因为有制度的保证，军队中有准备好的武器装备，有应对敌军的周密计谋，军队的统率十分严谨。因此，军队要按照编制设置将吏，每五个人设立一个伍长，每十个人设立一个什长，每一百个人设立一个卒长，每一千个人设立一个帅，每一万个人设立一个将，如此方能周密地统率军队。将帅中早晨死的早晨便有人代理他，晚上死的晚上便有人代理他。分析判断敌军情况，应当选择好的将帅，然后才能带兵进发。

因此，但凡集合军队，千里的路程用十天的时间，百里的路程用一天的时间，而且必须在敌国的边境集合。军队集合，将帅上任之后，就应潜入敌军深处，将敌军的交通要道切断，将敌军的重要城池包围住。一边派一支军队登上城池突袭，使敌人陷入危险的境地，一边让占领地内的男女，同士兵一起包围敌人，各自向地势险要的地方进攻，在敌军的要塞之处发起战斗。在敌人独守孤城而所有的交通要道都被切断之后，再趁机攻打敌军，这样就会让敌军的将领失去威望，军官和士兵不能和谐相处，就算动用刑罚也有人不服从命令，这样一来，我军必能取得胜利。敌军的救兵还没有到达，守城的敌军便已经投降了。

倘若交通工具还没选好，而要塞之处的堡垒还没修建好，城防的工事还没筑好，障碍物还没设置好，即使有城塞也不能防守。倘若远方堡垒的敌军还没有退入城里，守卫边境的敌人还没有回城援助，虽有人也等于没有人。倘若敌军的牲畜还没有集合，粮食还没有收获，财物还没有征收，那么即使有资产也等于没有资产。对这种城池空虚而资产竭尽的敌方城池，我军便可以趁机攻占它。兵书上说：“我军进攻时应像进入没有人的地方，敌军来不及交战就已被击败。”它说的就是这种情况。

守权第六

凡守者，进不郭圉，退不亭障，以御战，非善者也。豪杰雄俊，坚甲利兵，劲弩韧矢，尽于郭中。乃收窖廪，毁折入此，令客气数十百倍，而主人气不半焉，敌攻者伤守甚者也。然而世将弗能知。

夫守者，不失险者也。而守者不出，出者不守。守法：城一丈，十人守，工食不与焉。一而当十，十而当百，百而当千万。故为城郭者，非妄费于民聚土壤也，诚为守也。千丈之城，则万人之守。池深而广，城坚而厚，士民众选，薪食给备，弩劲矢韧，矛戟称之，此守策也。

攻者不下十余万之众乃称。其有必救之军，则有必守之城；无必救之军，则无必守之城。若彼城坚而救诚，则愚夫僮妇，无不蔽城尽资血城者。期年之城，守余于攻者，救余于守者。若彼城坚而救不诚，则愚夫僮妇，无不守陴而泣下，此人之常情也。遂发其窖廪救抚，则亦不能止矣。鼓其豪杰俊雄，坚甲利兵，劲弩韧矢并于前，则幼幺毁瘠并于后。五万之[众□]诚必救，关之其后，出要塞，但击其后，无通其粮食，中外相应。此救而示之不诚，则倒敌而待之者也。后其壮，前其老，彼敌无前，守不得而止矣。此守权之谓也。

译文

凡是镇守城池的军队，出击时不在外城边沿修筑防御设施，后退时不预先在险要之处埋伏兵力，这样来进行防御战斗，不是好的办法。把英雄豪杰、精锐部队、优良武器都集中在城内。并收集城外的存粮财物，拆毁城外的房屋，将百姓统统移入城内。这样就会使进攻

者士气高涨，而防守者则士气低落了，一旦遭到敌人的进攻，守城军队就会受到很大损伤。但是缺乏指挥才能的世袭将领却不懂得这个道理。

军队进行防守之时，不能放弃险要的地形。负责守备的部队不担任出击，负责出击的部队不担任守备。守城的方法：每一丈的城墙，需要十个人防守，勤杂人员还不计算在内。这样可以挡敌十人，十人可以挡敌百人，百人可以挡敌万人。因此，修建城郭不是劳民伤财，而确实是为了军队的防守。一千丈高的城墙需要一万个人防守。护城河挖得深宽，城墙修得坚厚，军士和百姓都经过了筛选和锻炼，柴草和粮食都准备得很充足，弓箭都强劲坚韧，矛戟都能上手，这就是守卫城池的方法。

攻打城池的军队至少要十多万人马才有取得胜利的希望。如果有值得依靠的援兵，城中守卫的士兵就一定能坚守住等待救援；如果没有值得依靠的援兵，城中守卫的士兵就不一定能坚守得住。如果城池坚固而且得到了积极的援救，那么城池里边的男男女女就没有不为守卫城池而奉献自己的资财，甚至生命的。如果能坚守城池一年，那么防守的力量也应当足够用来抵御进攻的力量，援救的力量也足够用来援助防守的力量。如果城池坚固却没有得到积极的援助，那么全城的男男女女就没有不守着城垛而失望痛哭的，这是人之常情。纵使打开仓库发放粮物安抚百姓，也不能控制住他们的消极情绪。应当鼓励勇猛的将士率领精锐部队，使用精良的武器，在弓弩的掩护下全力投入战斗于前，然后老弱残疾的人并力支援于后。五万人马的军队要积极地援救，封锁敌军的退路，守卫的军队也要进攻抢占险要的地方，进攻敌军的后方，援兵要切断敌人的粮食供应之路，并和守卫的军队互相策应。这是为了给敌人看到援救不积极的假象，从而迷惑敌人，等待时机。诱惑敌人就要把精兵良将放在后面对付援军，把老弱病残的士兵放在前面围城，那么敌军便不能向前进发，守卫城池的军队也能积极予以还击。这就是守卫城池的计谋。

十二陵第七

威在于不变，惠在于因时，机在于应事，战在于治气，攻在于意表，守在于外饰，无过在于度数，无困在于豫备，慎在于畏小，智在于治大，除害在于敢断，得众在于下人。

悔在于任疑，孽在于屠戮，偏在于多私，不祥在于恶闻己过，不度在于竭民财，不明在于受间，不实在于轻发，固陋在于离贤，祸在于好利，害在于亲小人，亡在于无所守，危在于无号令。

译文

树立威望的关键在于不轻易改变做出的决定，施予他人恩惠的关键在于选择适当的时机，计谋的关键在于善于应对事物的变化，作战的关键在于能鼓舞士气，进攻的关键在于出其不意地攻击敌人，防守的关键在于能让敌人看到假象，不犯错误的关键在于计划周密，不陷入困境的关键在于事先有所准备，谨慎的关键在于提防细微的事情，明智的关键在于能处理大的事情，清除祸害的关键在于果断，得到人心的关键在于用礼节平等待人。

后悔的核心在于犹豫不决，罪恶的核心在于滥杀他人，处事不公正的核心在于过于自私，不吉祥的核心在于不听取对自己的批评，用度不足的核心在于劳民伤财，不明事理的核心在于被人挑拨离间，不能收到实际功效的关键在于轻易行动，固执浅陋的核心在于忽视有贤能的人，惹起灾祸的关键在于贪财，受到损害的核心在于亲近坏人，丧失领土的核心在于没有事先做好防御措施，危险的核心在于没有严明的号令。

武议第八

凡兵不攻无过之城，不杀无罪之人。夫杀人之父兄，利人之货财，臣妾人之子女，此皆盗也。故兵者，所以诛暴乱、禁不义也。兵之所加者，农不离其田业，贾不离其肆宅，士大夫不离其官府，由其武议在于一人，故兵不血刃而天下亲焉。

万乘农战，千乘救守，百乘事养。农战不外索权，救守不外索助，事养不外索资。夫出不足战，入不足守者，治之以市。市者，所以给战守也。万乘无千乘之助，必有百乘之市。

凡诛者，所以明武也。杀一人而三军震者，杀之；赏一人而万人喜者，赏之。杀之贵大，赏之贵小。当杀而虽贵重，必杀之，是刑上究也；赏及牛童马圉者，是赏下流也。夫能刑上究、赏下流，此将之武也。故人主重将。

夫将提鼓挥枹，临难决战，接兵角刃，鼓之而当，则赏功立名；鼓之而不当，则身死国亡。是存亡安危，在于枹端，奈何无重将也。夫提鼓挥枹，接兵角刃，君以武事成功者，臣以为非难也。

古人曰："无冲笼而攻，无渠答而守，是为无善之军。"视无见，听无闻，由国无市也。夫市也者，百货之官也。市贱卖贵，以限士人，人食粟一，马食菽三，人有饥色，马有瘠形，何也？市有所出，而官无主也。夫提天下之节制，而无百货之官，无谓其能战也。

起兵直使甲胄生虮虱者，必为吾所效用也。鸷鸟逐雀，有袭人之怀、入人之室者，非出生也，后有惮也。

太公望年七十，屠牛朝歌，卖食盟津，过七年余而主不听，人人

谓之狂夫也。及遇文王，则提三万之众，一战而天下定，非武议安得此合也。故曰：良马有策，远道可致；贤士有合，大道可明。

武王伐纣，师渡盟津，右旄左钺，死士三百，战士三万。纣之陈亿万，飞廉、恶来身先戟斧，陈开百里。武王不罢士民，兵不血刃，而克商诛纣，无祥异也，人事修不修而然也。今世将考孤虚，占咸池，合龟兆，视吉凶，观星辰风云之变，欲以成胜立功，臣以为难。

夫将者，上不制于天，下不制于地，中不制于人。故兵者，凶器也；争者，逆德也；将者，死官也。故不得已而用之。无天于上，无地于下，无主于后，无敌于前，一人之兵，如狼如虎，如风如雨，如雷如霆，震震冥冥，天下皆惊。

胜兵似水。夫水，至柔弱者也，然所触丘陵必为之崩，无异故也，性专而触诚也。今以莫邪之利，犀兕之坚，三军之众，有所奇正，则天下莫当其战矣。故曰：举贤用能，不时日而事利；明法审令，不卜筮而获吉；贵功养劳，不祷祠而得福。又曰：天时不如地利，地利不如人和。古之圣人，谨人事而已。

吴起与秦人战，舍不平陇亩，朴樕盖之，以蔽霜露。如此何也？不自高人故也。乞人之死不索尊，竭人之力不责礼。故古者甲胄之士不拜，示人无己烦也。夫烦人而欲乞其死、竭其力，自古至今，未尝闻矣。

将受命之日忘其家，张军宿野忘其亲，援枹而鼓忘其身。

吴起临战，左右进剑。起曰：“将专主旗鼓尔，夫提鼓挥枹，临难决疑，挥兵指刃，此将事也；一剑之任，非将事也。”

三军成行，一舍而后成三舍，三舍之余，如决川源。望敌在前，因其所长而用之，敌白者垩之，赤者赭之。

吴起与秦战，未合，有一夫不胜其勇，前获双首而还。吴起立斩之。军吏进谏曰：“此材士也，不可斩。”起曰：“材士则是矣，非吾令也。”斩之。

译文

凡是带兵打仗，就应不攻打没有过错的城池，不杀害无辜的人。杀害别人的父兄，夺取别人的财物，奴役别人的子女，这都是强盗的行为。因此，军队是用来讨伐暴乱行为、防止不义行为发生的。军队到达的地方，必须让农民不离开自己的耕地，商人不离开自己的店铺，官吏不离开自己的办公地，这是因为君王知道正确的用武道理，因此可以不通过流血战斗而使天下归顺于己。

拥有万乘的大国必须实行农战结合的政策，拥有千乘的中等国家必须努力自救自守，拥有百乘的小国必须争取自给自足。能实行农战结合政策就不需要仰仗其他国家的权势，能自救自守就不需要乞求其他国家的援助，能自给自足就不需要依靠其他国家的资财。当一国的经济状况对外不够用于作战，对内又不够支撑防务时，就应该通过治理好市场的办法解决。市场收入能供给国家的作战和防务需要。拥有万乘的大国若不能像拥有千乘的中等国家那样得到其他国家的援助，那也必须像拥有上百乘的小国那样重视对市场的治理。

但凡杀戮，都是为了申明军威。杀死一人能让整个军队都为之震动的，就杀了他；奖赏一个人能使上万人为之高兴的，就奖赏他。杀戮的关键在于以大人物做典范，奖赏的关键在于以小人物做榜样。应该杀的人纵使地位高、权势大，也必须将他杀了，这是因为刑罚能制裁上层的人物；奖赏分到放牛养马的人，这是因为奖赏也能给予地位卑下的人。对有罪的大人物予以法律制裁、对有功劳的小人物予以奖赏，这是将领的威严。因此，君王应该对将领予以充分尊重。

将领击打战鼓指挥作战，在危难关头与敌军拼命，在两军接触互相厮杀的时候，如果将领指挥正确，就能立功受赏；如果将领指挥不正确，就会身死国亡。所以，国家的兴衰存亡，就决定于将领指挥作战的鼓槌之上，怎么能不注重将领的作用呢？依靠将领击打战鼓指挥军队，与敌军接触互相厮杀，君王在军事方面成就伟业，我以为这并不是件困难的事情。

古人说："没有冲出囚笼而发起进攻，没有用铁蒺藜进行防守，就不是善于攻守的军队。"如今我们看不见新的事物，听不见新的信息，是因为国家没有充分利用市场。市场是百货交易的地方。应该通过贱买贵卖的方法限制百姓对物价的控制，每天每人平均不能吃超过一斗的粮食，每匹马不能吃超过三斗的豆料，而人却饿得面带饥色，马饿得身体瘦弱，为什么呢？市场上虽然有粮食和饲料贩卖，但国家却没有管理好。统率天下的军队，却没有管理好市场，就不能说他是善于作战的。

带兵打仗直到让士兵的衣甲战盔都长了虱子，这必定是因为士兵们都在为国效力。如同凶猛的鸟儿追逐着麻雀，麻雀有时候撞入了人的怀里，有时候钻进了人的房屋，这不是因为它的本性就是这样，而是因为后面有使它害怕的东西在逼迫。

姜太公七十岁时还在朝歌宰牛，在盟津卖食物。七年多过去后依然没能得到君主的任用，大家都说他是一个狂人。等到他遇到周文王并得到文王的重用后，却能统率三万兵马，在牧野一举歼灭商朝，为周王朝一统天下奠定基础。如果君王没有掌握正确的用武道理，有军事才华的人怎么可能得到施展才华的机会呢？所以说：好马要得到鞭策，方能到达远方；贤能之士必须得到重用，才能贯彻高明的主张。

周武王讨伐商纣王的时候，他的军队在盟津渡河，他右手拿着白旄，左手拿着黄钺，手下拥有三百个敢死之士，三万个善战之士。而商纣王拥有十多万人马的军队，又有飞廉、恶来这样身先士卒的将

领，军队的阵列长达百里。然而武王没有让士兵和百姓感到疲惫，也没有通过流血作战，便将商朝灭亡了，将纣王杀掉了，这不是因为有什么吉祥奇异的地方，而是因为在人事上有好与不好之分。如今缺少指挥能力的世袭将领只懂得研究日辰、占卜星象、观察龟甲裂纹，由此判断分析事情的凶吉，研究星辰风云的变化，并想依靠这些取得胜利、建立功名，我认为这是很难做到的事情。

作为将领，上不应受天时的约束，下不应受地理的约束，在中间则不受国君的约束。武器，是用来杀人的东西；战争，是违背道义的行为；将领，是出生入死的官员。因此，只有在迫不得已的时候才能出动军队。一旦出动军队，就要上不顾虑天时，下不顾虑地理，后不顾虑国君，前不顾虑敌人。使整个军队就像同一个人，行动起来就如狼和虎一般凶猛，像风和雨一般迅疾，像雷和霆一般猛烈，声势浩大而且变幻莫测，使天下都感到畏惧。

取得胜利的军队就像流水。水是最柔弱的东西，但它所接触的山陵也一定能被它冲塌，这没有其他原因，是因为水的性质专一而且能持续冲刷的缘故。如今如果用莫邪那样锋利的武器，用犀牛皮做的坚实的衣甲，武装三军将士，通过灵活的奇正战术，便能拥有谁都无法抵抗的力量。所以说，只要选拔和重用贤能的人，便不需要选择吉日也会使事情顺利进行；只要有严明的法律制度，就不需要占卜也能得到吉祥；只要尊重和优抚有功劳的人，不需要祈祷也能得福。又可以这么说：天时的优越不如地理条件的有利，地理条件的有利不如人心的和睦。古代的圣明的人，只不过是重视人的作用而已。

吴起和秦国人打仗的时候，在不铲平田埂的地上住宿，用树枝盖在上面遮蔽霜露。为什么要这样呢？因为他不认为自己比别人高出一等。要想别人为你效命就不能妄自尊贵摆架子，要想别人为你工作就不能求全责备太讲究礼节。因此，古代穿盔甲的将士不行跪拜礼节，从而向人们表示军务繁忙无暇注意烦琐的礼节。用烦琐的礼节要求人家而又想要他为你效死、出力，这是从古到今都没有听说过的。

将领从奉命带兵打仗起就应该忘记自己的家，在外边行军时就该忘记自己的亲人，在击打战鼓指挥作战时就应该忘记自己的安危。

吴起亲临战场指挥作战的时候，他身边的侍从给他递来宝剑。吴起拒绝说："将领的责任是用军旗和战鼓下达号令，击打战鼓，在危难的时候解决问题，指挥军队战斗，这才是将领应该做的事情，拿一柄剑与敌人格斗，不是将领应该做的事情。"

三军编队出征，一天要走三十里路，三天军队走九十里路后，就要像决堤的水一般势不可当地前进。看到前方有敌人，就要根据敌军的特点采用相对应的策略，如果敌人用白色标记，那我军也用白色标记对付，如果敌人用红色标记，那我军也用红色标记对付，这样就会使敌人受到迷惑。

吴起与秦军打仗，还没有交战，便有一人为了显示自己的勇气，冲上前去斩下两个敌人的头颅回来。吴起立刻下令杀了他。军吏请求道："他是个有本领的人，不能将他杀掉。"吴起回答道："他的确是个有本领的人，但他却没有听从我的军令行动。"后来，他还是把这个人杀了。

将理第九

凡将，理官也，万物之主也，不私于一人。夫能无私于一人，故万物至而制之，万物至而命之。

君子不救囚于五步之外，虽钩矢射之弗及。罢囚之情，不待陈箠楚，而囚之情可毕。其待人之背，灼人之胁，束人之指，以得囚情，则国士胜[诬]，不肖自[诬]。

故今世千金不死，百金不胥靡。试听臣之言，行臣之术，虽有尧舜之智，不得关一言；虽有万金，不得用一铢。今夫系者，小圄不下十数，中圄不下百数，大圄不下千数。故一人[联十人之事]，十人联百人之事，百人联千人之事，千人联万人之事。今夫系者，大者父[母]兄弟有在狱，其次婚姻也，其次知识故人也。是农无不离其田业，贾无不离其肆宅，士大夫无不离其官府。如此关联良民，皆囚之情也。故兵策曰："十万之师出，费日千金。"今申戌十万之众，而联于囹圄，上不能省，臣以为危也。

译文

但凡将领都担当着法官的重大责任，他们是万物的主宰，不能偏袒于任何人。倘若能不偏袒于任何人，那么对万物都能依法制裁，对万物都能正确处分。

善于审判案件的人不会轻易将人抓进监狱，就算相距仅仅五步之远，对于自己的仇人也不能随便逮捕。对于囚犯的案件，不需要把刑具拿出来，便能够知道案件的全部情况。如果鞭打囚犯的背部，烫烧囚犯的肋骨，用板夹夹住犯人的指头，这样来审问囚犯，只有勇士能

经得起如此残酷的折磨，受不了折磨的人便会屈打成招。

当今的社会中，利用千金的贿赂，便能使犯了死罪的囚犯免除死刑，利用百金的贿赂，便能使应判处徒刑的囚犯免除刑罚。如果采用我的办法，纵使有尧舜那般的智慧，也无法得到诉说案情的机会；纵使有万金的财物，也无法得到贿赂的机会。如今被囚禁的犯人，小型的监狱里不少于十几人，中型的监狱里不少于一百多人，大型的监狱里不少于一千多人。往往一人牵连十个人的事，十个人牵连上百人的事，上百人牵连上千人的事，上千人牵连上万人的事。如今被囚禁的犯人，牵连最多的人的父母兄弟都在监狱中，其次有自己的亲戚在监狱中，再其次有相识的朋友在监狱中。这便使农民都要离开耕地，商人都要离开店铺，官吏都要离开办公地。这些无辜的百姓都被牵连进去，这是审问案件不妥当造成的。兵书上说：“十万兵马的军队出征时，每天要耗费千金。”如今需要十万人马在边疆守卫，但他们却被牵连在监狱中囚禁着。倘若君王不能明察这些问题，我认为这是很危险的。

原官第十

官者，事之所主，为治之本也。制者，职分四民，治之分也。

贵爵富禄必称，尊卑之体也。好善罚恶，正比法，会移民之具也。均地分，节赋敛，取与之度也。程工人，备器用，匠工之功也。分地塞要，殄怪禁淫之事也。守法稽断，臣下之节也。明法稽验，主上之操也。明主守，等轻重，臣主之根也。

刑赏明省，畏诛重奸，止奸之术也。审开塞，守一道，为政之要也。下达上通，至聪之听也。知国有无之数，用其仂也。知彼弱者，强之体也。知彼动者，静之决也。官分文武，惟王之二术也。

俎豆同制，天子之会也。游说间谍无自入，正议之术也。诸侯有谨天子之礼，君臣继世，承王之命也。更号易常，违王明德，故礼得以伐也。官无事治，上无庆赏，民无狱讼，国无商贾，成王至正也。服奉下达，成王至德也。

译文

官吏，是掌管国家事务的人，设立官吏制度是治理国家的根本大业。官吏制度之下，必须按照各自的职责分别管理士、农、工、商，分工合作治理国家。

接受爵位厚禄封赏的人必须与他的德才相称，这是区别人与人之间尊卑贵贱与否的地方。奖励善良的行为，惩罚邪恶的坏人，整顿登记人口和征税的相关法律，这是集合流动人民的工具。平均分配土地，减轻农民的赋税，对百姓的索取或给予都要讲究度数。制定工人

的劳动，准备工具财物，工人的劳动效率就会提高。划分防御区和控制险要之地，这是消灭和防止邪恶事情的措施。按照法律处理事情，这是大臣应担当的职责。明确法律并核实执行的情况，这是一国之君应有的行为。掌握官吏们的主管职务，衡量众多事情的轻重，这是大臣和君王各自分工合作的根本。

实行刑罚赏赐的制度必须简要明确，这样才能让坏人害怕受到严厉的惩罚，这也是防止其行为猖獗的方法。谨慎地开辟正确的养生道路，防止不良的社会风气，坚持统一的政策，这些是治理好国家的首要要求。上情下达，下情上通，是知晓情况的最好方法。掌握了国家收入的多少，这是保证财产有余的依据。了解敌军的薄弱，是让自己军队强盛的基础。了解敌军的动静，是决定自己国家的安定的因素。设置文武官吏的制度，是君王治理国家的手段。

祭祀需要统一礼器的规格，这是天子召集诸侯王在礼仪上的要求。说客和间谍都没有机会进入内部，这是贯彻明智意见的保证。诸侯王应谨慎地遵守天子所制定的礼节，君王和大臣之间的关系应世代相传，这是为了顺从天子的命令。对于更改名号，变动常法，违反天子明训的行为，可以按照礼制发起讨伐。官吏们没有什么麻烦，国家统治无需依靠领导者的庆功行赏来维持，百姓们没有纠纷，国家中没有国外的商人，这是君王所遇到的最好的政治形势。对大臣的命令能够让他们信服遵守，这是君王所具有的最好的政治品德。

治本第十一

凡治人者何？曰：非五谷无以充腹，非丝麻无以盖形。故充腹有粒，盖形有缕。夫在耘耨，妻在机抒，民无二事，则有储蓄。夫无雕文刻镂之事，女无绣饰纂组之作。木器液，金器腥，圣人饮于土，食于土，故埏埴以为器，天下无费。今也，金木之性不寒，而衣绣饰；马牛之性食草饮水，而给菽粟。是治失其本，而宜设之制也。春夏夫出于南亩，秋冬女练于布帛，则民不困。今裋褐不蔽形，糟糠不充腹，失其治也。古者土无肥，人无勤惰，古人何得，而今人何失邪？耕有不终亩，织有日断机，而奈何饥寒？盖古治之行，今治之止也。

夫谓治者，使民无私也。民无私则天下为一家，而无私耕私织，共寒其寒，共饥其饥。故如有子十人，不加一饭；有子一人，不损一饭，焉有喧呼酖酒以败善类乎？民相轻佻，则欲心兴，争夺之患起矣。横生于一夫，则民私饭有储食，私用有储财。民一犯禁，而拘以刑治，乌有以为人上也。

善政执其制，使民无私。为下不敢私，则无为非者矣。反本缘理，出乎一道，则欲心去，争夺止，囹圄空。野充粟多，安民怀远，外无天下之难，内无暴乱之事，治之至也。

苍苍之天，莫知其极，帝王之君，谁为法则？往世不可及，来世不可待，求己者也。

所谓天子者四焉：一曰神明，二曰垂光，三曰洪叙，四曰无敌，此天子之事也。野物不为牺牲，杂学不为通儒。今说者曰：“百里之海，不能饮一夫；三尺之泉，足以止三军渴。”臣谓欲生于无度，邪生于无禁。太上神化，其次因物，其下在于无夺民时，无损民财。夫禁

必以武而成，赏必以文而成。

译文

要用什么办法才能治理好民众呢？回答是：没有五谷粮食就不能使肚子填饱，没有衣服就不能使身体得到遮盖。所以民众需要有粮食去填饱肚子，也需要有衣服去遮盖身体。男人从事耕种的农活，女人从事纺织的副业，人们除了耕种纺织以外不去做别的事，那么国家就会有储蓄了。因此，男人们最好不要去雕刻一些奢侈物品，女人们最好不要去刺绣一些装饰品。木器有容易潮湿的缺点，金器有带有腥味的缺点，圣人们所用的喝水的工具都是用泥土制成的，吃饭的工具也是用泥土制成的，所以用泥土去制作陶器，那么天底下的奢侈浪费就不会再有了。现在，给不怕寒冷的金器和木器披上锦绣，给吃草饮水的牛马喂食粮食。这些事情，都违反了事物本来的天性，应该建立一些合理的机制来把这些错误纠正过来。在春天和夏天，男人们去农田里辛勤耕种，在秋天和冬天，女人们在家里织造布料，如果这样，百姓们就不会再困苦不堪了。可是现在，人们却穿着遮蔽不了身体的粗陋短衣，吃着填不饱肚子的劣质食物，这就是国家没有治理好啊。古时候和现在相比，在土地的肥沃贫瘠上没有什么不同，在人们的辛勤懒惰上也没有什么不同，那为什么古时候的人生活得很好而现在的人却没有好生活呢？主要的原因在于：耕种的人不能使出全力，织布的人不得不时常停工，这样下去人们又怎么能够不挨饿受冻呢？这主要还是古时候实行了好的治国政策，到了现在却都被废止不再使用了。

治理国家的准则就在于使民众不谋取个人的私利。要是民众都不去谋求个人私利，那么天下就会是一个大家庭，不会有人私自去耕种纺织，要是挨饿就大家一起挨饿，要是受冻就大家一起受冻。这种情况就好像是这样：如果一个人有十个孩子，也不会多给他吃一顿饭；如果一个人只有一个孩子，也不会少给他吃一顿饭，做到了这些又怎么会出现吵闹、酗酒等破坏社会良好道德的现象呢？要是民众都行为

举止轻薄，那么就会产生个人的私欲，你争我夺的祸患也就不可避免了。如果暴君倒行逆施，那么民众就会私自储存起粮食和财物。民众违反了命令，就用严刑峻法来惩罚，怎么能这样当国君呢？

政治运行良好的关键在于执行法制，使得民众都不去谋取个人的私利。民众不去谋取个人私利，就不会有为非作歹的人了。回到耕种纺织的本来，把握住无私这条根本的原则，就可以把私欲之心去除，你争我夺的现象也就会消失了，监狱里也就不会再有罪犯了。一国之内，民众在野外开荒耕种，粮食获得丰收，民心安定欢乐，远方的人们愿意前来归顺。在国家外部，也没有和别国的战事，国内没有暴乱的事情，这样我们就可以说国家大治了。

天空苍茫，无法知道它的边际，三皇五帝这些伟大的君王，我又去效法学习谁呢？已经过去了的时代追不到了，还未到来的时代又是不可等待的，一切还是得依靠自己的努力啊。

作为治理天下的天子要具备四个条件：一是要有敏锐的头脑，处事英明，二是要向天下施以恩德，三是要维护尊卑长幼的统治秩序，四是要能够无敌于天下，以上这些都是天子应该做到的事啊。

野外生长的动物是不能作为祭品的，杂凑起来的学说也算不上是真才实学。如今游说的人常说：“大海有上百里宽，却不能满足一个不知足的人；小泉只有三尺深，却已经足够急需解渴的三军将士们的需求了。”在我看来，私欲之所以产生就是因为没有节制，邪恶之所以产生就是因为没有禁止。最高明的政治就在于用精神情感来感化天下万民，然后就是要根据具体的情况来做出具体的判断，最后就是不要侵占百姓们农忙的时间，不损耗百姓的财物。使用刑罚才能更好地禁止私欲邪恶，结合教育才能使奖赏奉公守法的行为发挥更大的成效。

战权第十二

兵法曰：千人而成权，万人而成武。权先加人者，敌不力支；武先加人者，敌无威接。故兵贵先。胜于此，则胜彼矣；弗胜于此，则弗胜彼矣。

凡我往则彼来，彼来则我往，相为胜败，此战之理然也。夫精诚在乎神明，战权在乎道之所极。有者无之，无者有之，安所信之？先王之所传闻者，任正去诈，存其慈顺，决无留刑。故知道者，必先图不知止之败，恶在乎必往有功？轻进而求战，敌复图止，我往而敌制胜矣。故兵法曰：“求而从之，见而加之，主人不敢当而陵之，必丧其权。”

凡夺者无气，恐者不可守，败者无人，兵无道也。意往而不疑则从之，夺敌而无前则加之，明视而高居则威之，兵道极矣。

其言无谨，偷矣；其陵犯无节，破矣；水溃雷击，三军乱矣。必安其危，去其患，以智决之。高之以廊庙之论，重之以受命之论，锐之以逾垠之论，则敌国可不战而服。

译文

兵法说：有一千人就能形成一种权谋，有一万人就能形成一种威力。在敌人的前面使用权谋，那么敌人就没有力量来抵挡；在敌人的前面形成威力，那么敌人就不会有威势来迎战。因此，兵贵在先发制人。把这一点做好，那么就可以战胜敌人；如果这一点做不好，那么就不能战胜敌人了。

我方进攻时敌方反击，敌方进攻时我方反击，有胜也有负，这是战争的规律。头脑敏锐就能对战争形势做出精确的判断，权谋灵活就会深刻理解战争的规律。有的可能显示成没有的样子，没有的可能显示成有的样子，这样敌方又怎能分清真假虚实呢？古时候的国君为后人传颂的原因就在于：任用正直贤能的人，远离奸诈昏庸的人，保护仁慈和顺的人，惩治为非作歹的人。懂得战争规律的人，一定知道一味贸然进攻很可能遭到失败，怎能一向前攻击就取得成功了呢？轻率攻击对方，与敌交战后再想中止战斗就十分困难了，就算军队能够撤退，战争的主动权已经被敌方夺去了。所以兵法上才会这样说：“寻求敌人去追逐他，一遇上就攻打，用原本就抵御不了敌方攻击的兵力去进攻敌方，丧失战争的主动权就是必然的了。”

一般来说，军队一旦失去主动权就会士气低落，那么军心就会涣散不坚定，打仗失败主要的原因就在于领导者无法胜任，这些都是不懂用兵之道的缘故。当确定要去攻击敌方的时候，就应该勇敢地进攻，在敌方士气低落不敢进攻的时候就发起对敌方的进攻，在分析清楚敌方的情势且居高临下的时候就应该对敌方进行威逼，如果这样，那就算得上是精通用兵之道了。

言语不谨慎，会使军机遭到泄露；进攻没有节制，会被敌方击溃；如果士兵散漫急躁，那么全军溃乱就是必然的了。必须要转危为安，把祸患消除，用智谋进行决策。朝廷的军事决策高明，挑选重用有才干的将领，那么军队的行动就会锐不可当，就能不战而使敌国屈服了。

重刑令第十三

将自千人以上，有战而北，守而降，离地逃众，命曰国贼。身戮家残，去其籍，发其坟墓，暴其骨于市，男女公于官。自百人以上，有战而北，守而降，离地逃众，命曰军贼。身死家残，男女公于官。使民内畏重刑，则外轻敌。故先王明制度于前，重威刑于后。刑重则内畏，内畏则外坚矣。

译文

一个将军统率千人以上的士兵，却在攻击作战时失败，在防守时向敌人投降，抛弃士兵擅离战地逃跑的，我们把他叫做国家的叛贼。对于这种人，我们要杀头抄家，剥夺他的官籍，挖掘他祖先的坟墓，在公众面前暴露他的尸骨，把他家里的男男女女全都收入官府使其为奴为婢。一个将军统率百人以上的士兵，却在攻击作战时失败，在防守时向敌人投降，抛弃士兵擅离战地逃跑的，我们把他叫做军队的叛贼。对于军队的叛贼，我们要杀头抄家，把他家里的男男女女全部收入官府使其为奴为婢。要是这样，就能使人们畏惧国内的严刑峻法，蔑视外来入侵的敌人了。因此，古代国君们都会先向公众申明法令制度，然后才会使用严刑峻法来震慑百姓。国家加强严刑峻法，那么人们就会对内畏惧，国民对内畏惧在面对外来入侵的敌人时就坚定无畏了。

伍制令第十四

军中之制，五人为伍，伍相保也；十人为什，什相保也；五十人为属，属相保也；百人为闾，闾相保也。伍有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全伍有诛。什有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全什有诛。属有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全属有诛。闾有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭，全闾有诛。

吏自什长以上，至左右将，上下皆相保也。有干令犯禁者，揭之，免于罪；知而弗揭者，皆与同罪。

夫什伍相结，上下相联，无有不得之奸，无有不揭之罪。父不得以私其子，兄不得以私其弟，而况国人聚舍同食，乌能以干令相私者哉？

译文

军队的连保制度是这样的：每五个人被编成一伍，伍内的人互相连保；每十个人被编成一什，什内的人互相连保；每五十个人被编成一属，属内的人互相连保；每一百个人被编成一闾，闾内的人互相连保。要是一个伍内有人违犯军令禁规的，如果同伍的人揭发检举他，可以免罪；如果知道却不揭发检举，那么全伍的人就都要受惩罚。要是一个什内有人违犯军令禁规的，如果同什的人揭发检举他，可以免罪；如果知道却不揭发检举，那么全什的人就都要受惩罚。要是一个属内有人违犯军令禁规的，如果同属的人揭发检举他，可以免罪；如果知道却不揭发检举，那么全属的人就都要受惩罚。要是一个闾内有人违犯军令禁规的，如果同闾的人揭发检举他，可以免罪；如果知道

却不揭发检举，那么全闾的人就都要受惩罚。

军队里的官吏从什长以上到左军、右军的将军，上级下属之间都要互相连保。要是有人违犯军令禁规，如果其他人揭发检举他，可以免罪；如果知道却不揭发检举，都要与他同罪。

同什同伍的人互相联结，上级下属之间互相连保，就不会有抓不住的坏人，就不会有揭发不了的罪行。父亲也不能怀藏私心包庇儿子，哥哥也不能怀藏私心包庇弟弟，何况军营里一起吃一起住的人，怎么会因违犯军令而互相包庇规则呢？

分塞令第十五

中军，左、右、前、后军，皆有分地，方之以行垣，而无通其交往。将有分地，帅有分地，伯有分地，皆营其沟域，而明其塞令，使非百人无得通。非其百人而入者，伯诛之；伯不诛，与之同罪。

军中纵横之道，百有二十步而立一府柱，量人与地，柱道相望，禁行清道。非将吏之符节，不得通行。采薪刍牧者，皆成行伍，不成行伍者，不得通行。吏属无节，士无伍者，横门诛之。逾分干地者，诛之。故内无干令犯禁，则外无不获之奸。

译文

中军以及左军、右军、前军、后军，它们都有自己所属的营地，兵士们用临时的围墙把营地四周都围起来，不允许军队之间随便往来。将领有属于自己的营地，大帅有属于自己的营地，伯也有属于自己的营地，他们的营地四周都挖有沟界，并且向众人申明营地的禁令，让不属于他们百人中的人不能通行。如果不是他们百人中的人却在他们的营地通行，那么伯就可以惩罚他了；要是伯不去惩罚那个擅闯的人，就和此人同罪。

军营里的道路纵横交错，在道路上每隔一百二十步就会设立一个用木桩支撑起的瞭望台，方便观察行人和各个营区的情况，在各个瞭望台之间也会安排士兵把守，禁止随便通行和清理道路上的障碍。要是没有持军队里将吏们发的通行符节，就不能通过。砍柴、放牧的人也要排着队一起走，要是不排队一起走，那么同样不能通过。那些进出营区的人里，要是下级军吏没有持通行凭证以及士兵没有排队一起

进出营区的，守门的士兵是可以惩罚他们的。还有，如果谁要是越过自己的营区闯入别人的营区，同样是会受到惩罚的。这样一来，军队内部的士兵们就不会违反军令禁规了，外面想要混进来的奸细没有不被抓住的了。

束伍令第十六

束伍之令曰：五人为伍，共一符，收于将吏之所。亡伍而得伍，当之；得伍而不亡，有赏；亡伍不得伍，身死家残。亡长得长，当之；得长不亡，有赏；亡长不得长，身死家残；复战得首长，除之。亡将得将，当之；得将不亡，有赏；亡将不得将，坐离地遁逃之法。

战诛之法曰：什长得诛十人，伯长得诛什长，千人之将得诛百人之长，万人之将得诛千人之将，左右将军得诛万人之将，大将军无不得诛。

译文

约束军队的法令说：将五个士卒编成一伍，共写一份连保符书，并将它保存到将吏那儿。当作战之时，自己伍内的伤亡数量和斩获的敌人相同，则功罪相当；斩获敌人且自己伍内没有伤亡，则有赏；自己伍内有伤亡而未能斩获敌人，则要杀头抄家。自己的什长、伯长伤亡而斩获敌人什长、伯长的，功罪相抵，不赏不罚；斩获了敌人的什长、伯长而自己的什长、伯长没有伤亡的，有赏；自己的什长、伯长伤亡而未能斩获敌人的什长、伯长的，要杀头抄家；再次作战的时候能够斩获敌人高一级的军吏，可以免除罪责。自己的大将伤亡而斩获了敌人大将的，功罪相抵，不赏不罚；斩获了敌人的大将而自己的大将没有伤亡的，有赏；自己的大将伤亡而未能斩获敌人的大将的，要依照放弃防地、临阵脱逃的罪行予以论罪。

战时的军事法令规定：什长可以惩处归他所属的十人，伯长可以惩处归他所属的什长，统率千人的将领可以惩处归他所属的统率百人

的将领，统率万人的将领可以惩处归他所属的统率千人的将领，左、右将军可以惩处归他所属的统率万人的将领，大将军可以惩处各级将领以及士卒。

经卒令第十七

经卒者，以经令分之为三分焉：左军苍旗，卒戴苍羽；右军白旗，卒戴白羽；中军黄旗，卒戴黄羽。

卒有五章：前一行苍章，次二行赤章，次三行黄章，次四行白章，次五行黑章。次以经卒，亡章者有诛。前一五行置章于首，次二五行置章于项，次三五行置章于胸，次四五行置章于腹，次五五行置章于腰。如此，卒无非其吏，吏无非其卒。见非而不诘，见乱而不禁，其罪如之。

鼓行交斗，则前行进为犯难，后行退为辱众。逾五行而前者有赏，逾五行而后者有诛。所以知进退先后，吏卒之功也。故曰：鼓之前如雷霆，动如风雨，莫敢当其前，莫敢蹑其后，言有经也。

译文

管理军队，就是依据组织条令将军队分为三部分：左军用青旗，士卒戴青色羽毛；右军用白旗，士卒戴白色羽毛；中军用黄旗，士卒戴黄色羽毛。

士卒佩戴的徽章有五种颜色：第一行佩戴青色的徽章，第二行佩戴红色的徽章，第三行佩戴黄色的徽章，第四行佩戴白色的徽章，第五行佩戴黑色的徽章。按照这种次序来管理军队，丢失徽章的士卒要受到惩罚。第一个五行将徽章佩戴在头上，第二个五行将徽章佩戴在脖子上，第三个五行将徽章佩戴在胸前，第四个五行将徽章佩戴在腹部，第五个五行把徽章佩戴在腰间。如此一来，士卒就不会错认自己的官吏，官吏也不会错认自己的士卒。如果长官发现了不属于本五行

的士卒却不进行质问，看见次序混乱的现象却不进行制止，那么他就和违犯军令的人同罪。

擂鼓进兵和敌人开始格斗，那么这个时候越过本行往前进击就是敢于战斗，落后于本行而后退就是丢了军队的脸。超过本五行而战斗在前的士卒就受到奖赏，脱离了本五行而后退的士卒就要受到惩处，这些规定正是为了能够分清吏卒们进、退、先、后的功过是非。因此可以说：擂响战鼓之后部队前进就像雷霆一样迅疾，行动就如同暴风雨一样猛烈，没有人敢于在前面阻挡，也没有人敢尾追在后面，这就是在说军队管理得好啊。

勒卒令第十八

金、鼓、铃、旗，四者各有法：鼓之则进，重鼓则击。金之则止，重金则退。铃，传令也。旗麾之左则左，麾之右则右。奇兵则反是。

一鼓一击而左，一鼓一击而右。一步一鼓，步鼓也；十步一鼓，趋鼓也；音不绝，骛鼓也。商，将鼓也；角，帅鼓也；小鼓，伯鼓也。三鼓同，则将、帅、伯，其心一也。奇兵则反是。鼓失次者有诛，喧哗者有诛，不听金鼓铃旗而动者有诛。

百人而教战，教成合之千人；千人教成，合之万人；万人教成，会之于三军。三军之众，有分有合，为大战之法。教成试之以阅。方亦胜，圆亦胜，错斜亦胜，临险亦胜。敌在山，缘而从之；敌在渊，没而从之。求敌若求亡子，从之无疑，故能败敌而制其命。

夫蚤决先定。若计不先定，虑不蚤决，则进退不定，疑生必败。故正兵贵先，奇兵贵后，或先或后，制敌者也。世将不知法者，专命而行，先击而勇，无不败者也。其举有疑而不疑，其往有信而不信，其致有迟疾而不迟疾，是三者，战之累也。

译文

金、鼓、铃、旗，这四种指挥信号各有自己的使用规定：一次击鼓部队就前进，二次击鼓部队就冲击；一次鸣金部队就停止，二次鸣金部队就后退。摇铃，是上级用来传达命令的。旗挥向左边部队就向左移动，旗挥向右边部队就向右移动。使用小部队偷袭敌人的时候就应该变换这些指挥信号。

有的时候一下一下击鼓是命令部队向左移动，有的时候一下一下击鼓是命令部队向右移动。走一步击一下鼓是慢步行进的鼓声；走十步击一下鼓是快步行进的鼓声；鼓声不断是跑步行走的信号。发商音的鼓，是大将所用的鼓；发角音的鼓，是帅所用的鼓；发音细小的鼓，是伯长所用的鼓。三种鼓音同时响起，表示大将、帅、伯长的指挥意图是一致的。使用小部队偷袭敌人时应该要变换这些指挥信号。在战场上击鼓出现了差错的要被惩处，大声吵嚷的要被惩处，不听从金、鼓、铃、旗的指挥而擅自行动的要被惩处。

首先以百人为单位训练士卒作战，训练完成以后，再集合千人进行合练；千人训练完成之后，再集合万人进行合练；万人训练完成之后，再集合三军进行合练。三军将士，应经由训练而学会有时分散有时集中，这是打大仗的方法。三军训练完成之后，就通过校阅来检查训练的效果。经过了这种训练的部队，攻打方形阵能够胜利，攻打圆形阵也能够获得胜利，在地形复杂的地区作战也能够胜利，面临险境作战也能够胜利。敌人在山上，他们可以攀山去追击敌人；敌人在水中，他们能够下水去追击敌人。像寻找丢失的孩子一样迫切地去寻找敌人，追击敌人时毫不迟疑，因此他们能够打败敌人并致其于死命。

用兵要早有决心并先定下作战计划。假如不先确定作战计划，不早下决心，那么就没办法确定部队是应该前进还是应该后退，疑虑丛生一定会导致失败。因而用大部队正面攻击敌人就应该先行动，用小部队奇袭敌人应该后行动，但是无论先行动还是后行动，都是为了战胜敌人。现今的世袭将领不知晓奇正变化的用兵方法，独断专行，仅仅凭借勇气去进攻敌人，这样一来没有不失败的。作战的时候，敌人的举动有可疑的地方却轻信而不怀疑，进军的时候有胜利的希望却缺乏信心，发动进攻的时候该快的不快、该慢的不慢，这三种情况，都是指挥作战的累赘啊。

将令第十九

将军受命，君必先谋于庙，行令于廷。君身以斧钺授将曰：“左、右、中军，皆有分职。若逾分而上请者死。军无二令，二令者诛，留令者诛，失令者诛。”将军告曰：“出国门之外，期日中，设营表，置辕门。期之，如过时，则坐法。”将军入营，即闭门清道，有敢行者诛，有敢高言者诛，有敢不从令者诛。

译文

将军受命出征，国君一定要先在宗庙里谋划决策，然后再在朝廷发布命令。国君亲自把斧钺授予将军说：“左、右、中三军，都各自有自己的职责，假如有超越职分向上请示的人，处死刑。军中除了主将之外不允许其他人发布命令，有擅自发布命令的人要严惩，稽留延误命令的人要严惩，遗失命令的人也要严惩。”将军接受任命后，向部下宣布说：“出了国都的城门以后，限于中午以前，设置观测日影的标杆，安置在军营的辕门处以计算时辰，假如有人迟到了就依法治罪。”将军进入军营之后，即下令关闭辕门，禁止通行，有敢擅自在军营行走的人要严惩，有敢擅自高声喧嚷的人要严惩，有敢不服从命令的人也要严惩。

踵军令第二十

所谓踵军者，去大军百里，期于会地，为三日熟食，前军而行。为战合之表，合表乃起。踵军飨士，使为之战势，是谓趋战者也。

兴军者，前踵军而行，合表乃起。去大军一倍其道，去踵军百里，期于会地，为六日熟食，使为战备。分卒据要塞。战利则追北，按兵而趋之。踵军遇有还者，诛之。

所谓诸将之兵，在四奇之内者胜也。

兵有什伍，有分有合，豫为之职，守要塞关梁而分居之。战合表起，即皆会也。大军为计日之食，起，战具无不及也。令行而起，不如令者有诛。

凡称分塞者，四境之内，当兴军、踵军既行，则四境之民，无得行者。奉王之命，授持符节，名为顺职之吏。非顺职之吏而行者，诛之。战合表起，顺职之吏乃行，用以相参。故欲战，先安内也。

译文

所谓踵军，是指与主力部队相距一百里的前行部队，他们要按期到达集合的地点，并且准备好三天的干粮，在大军的前面行进。还应预先规定好联络的信号，接到信号后经检验无误就要起兵迎敌。踵军出发之前应该犒赏军士，使部队保持高昂的战斗士气，以时刻准备投入战斗之中。

所谓兴军，是进行于踵军前面的尖兵，接到联络信号之后经检验

无误就要起兵迎敌。兴军和大部队之间的距离要比踵军远一倍，和踵军之间相距一百里，他们要按期到达集合的地点，并预先准备好六天的干粮，到达集合地之后做好各种战斗准备，同时需要分派士卒占据险要之地，如果大部队交战取胜就参加追击逃敌的行动，如果大部队按兵不动就做好投入战斗的准备。如果踵军遇上了兴军的逃兵，就要予以惩办。

各军将领所统领的兴军、踵军、大军、分卒这四个方面的部队，假如能够互相配合，发挥各自的效用，就能在行军作战时取得胜利了。

军队中有什和伍的编制，它们使用的时候有时分散有时集中，事先规定各自的任务进行训练，以便分别据守要塞、关卡和桥梁。接到作战的命令之后，就全部向规定的地方集合。大军要按规定的天数准备好干粮，起兵迎敌的时候，各种作战用具一定要全都带齐。一下命令就起兵，不按命令行动的人要受到惩办。

凡是守卫要塞的军队，在他所辖的范围之内，当兴军、踵军已经出发以后，各要塞境内的民众，就都不能够随便地通行。奉国君的命令并且持有所授符节的，称为传达任务的官吏。只有这种官吏才能通行，不是传令官而擅自通行的人，应该受到惩办。军队接到作战命令之后，持国君所授符节的传令官便开始出发进行联络，他所持有的符节也要经检验无误之后才能通行。所以说要进行战争，就必须首先安定好内部秩序。

兵教上第二十一

兵之教令，分营居陈，有非令而进退者，加犯教之罪。前行者，前行教之。后行者，后行教之。左行者，左行教之。右行者，右行教之。教举五人，其甲首有赏。弗教，如犯教之罪。罗地者自揭其伍，伍内互揭之，免其罪。

凡伍临陈，若一人有不进死于敌，则教者如犯法者之罪。凡什保什，若亡一人，而九人不尽死于敌，则教者如犯法者之罪。自什以上，至于裨将，有不若法者，则教者如犯法者之罪。凡明刑罚，正劝赏，必在乎兵教之法。

将异其旗，卒异其章。左军章左肩，右军章右肩，中军章胸前，书其章曰：某甲、某士。前后章各五行，尊章置首上，其次差降之。

伍长教其四人，以板为鼓，以瓦为金，以竿为旗。击鼓而进，低旗则趋，击金而退，麾而左之，麾而右之，金鼓俱击而坐。伍长教成，合之什长。什长教成，合之卒长。卒长教成，合之伯长。伯长教成，合之兵尉。兵尉教成，合之裨将。裨将教成，合之大将。大将教之，陈于中野，置大表三，百步而一。既陈，去表百步而决，百步而趋，百步而骛，习战以成其节，乃为之赏罚。自尉吏而下，尽有旗，战胜得旗者，各视其所得之爵，以明劝赏之心。战胜在乎立威，立威在乎戮力，戮力在乎正罚。正罚者，所以明赏也。

令民背国门之限，决死生之分，教之死而不疑者，有以也。令守者必固，战者必斗；奸谋不作，奸民不语；令行无变，兵行无猜；轻者若霆，奋敌若惊；举功别德，明如白黑；令民从上令，如四肢应心也。前军绝行乱陈，破坚如溃者，有以也。此之谓兵教。所以开封

疆，守社稷，除患害，成武德也。

译文

军队训练的法令规定士兵要分设营垒排列阵式，没有接到命令而进或退的士兵，对其要以违反训练的法律论罪。行进在队伍前面的士兵，由前面的军官训练。走在队伍后面的士兵，由队伍后面的军官训练。走在方阵左面的士兵，由走在阵营左边的军官训练。走在方阵右面的士卒，由走在阵营右边的军官训练。如果能训练好五个人，负责训练的组长可得嘉奖。训练不好，就要依违反训练的法令来论罪。有人因伤病不能参加训练应当向军官说明原因，如果同组的士兵能为其作证，则可以免除他的罪。

每次队伍与敌人交锋，如果有一人不拼死进攻敌人，那么负责训练他的军官与那个人一样有罪。十个人之间相互保护，如果有一人阵亡，但是另外九个人没有拼死攻击敌人，那么负责训练的军官就与其他人同罪。从十人的长官直到副将，有人不遵守训练法令，那么负责训练的军官就和违法者同罪。凡是想做到赏罚分明，公平奖赏的，就必须在训练中严格贯彻训练的法令。

不同的将领会用不同的旗帜作区别，士兵们会有不同的徽章。左路士兵的徽章要戴在左肩上，右路士兵的徽章要佩戴在右肩上，中路士兵的徽章要佩戴在胸前，这些徽章上要写明：哪个队伍，何人。每军前后的徽章共分为五行，第一行的士兵把徽章戴在头上，后面的士兵依次降低戴徽章的位置。

伍长训练自己管理的其他四人，用木板代表战鼓，用瓦片代表金属，用竹竿代表军旗。击鼓时队伍就前进，放低旗帜时队伍就迅速前进，鸣金时队伍就撤退，军旗向左挥动军队就向左移动，军旗向右挥动军队就向右移动，金鼓齐鸣就原地休整。伍长将部下训练好了，就

集合起来由什长来训练。什长把队伍训练好了，就把队伍集合起来由卒长训练。卒长把队伍训练好了，就集合起来由伯长训练。伯长把队伍训练好了就集合起来由兵尉进行训练。兵尉把队伍训练好了就集合起来由副将来训练。副将把队伍训练好了就集合起来由大将军来训练。大将军进行训练时，让部队在野外列阵，然后设置三个大表柱，每隔百步立一个。排兵布阵完毕，在离第一个表柱百步远的距离让部队演练射箭决斗的动作；在离第二个表柱百步远的地方训练快速突击；在离第三个表柱百步远的地方训练跑步前进的动作，通过训练这些作战技巧以使大将军能够很好地掌控全军，最后根据训练的表现进行奖赏和惩罚。自兵尉以下的各级军官，都配有指挥旗，对于作战胜利夺得敌军军旗者，按其所得军旗的多少和等级授予其象征性的爵位，以此来表明赏罚的意愿。要战胜敌军就要树立军队的威严，要树立军威就需要将士们齐心协力肝胆相照，要使将士们齐心协力就必须刑罚公正。只要刑罚公正，就可以使赏罚发挥其应有的作用。

能够使得国民甘愿离开故土，出国作战，面对生死抉择，拼死杀敌而不动摇，就是赏罚分明的作用。使防御的士兵能够固守城池，使进攻的士兵都能拼死杀敌；使奸谋不能达到目的，坏人不敢无事生非；下达的命令不被歪曲，部队行动迅速而快捷；轻装行军时如闪电雷鸣，作战时势如受惊的野马；要提拔有功的将士表扬有德行的人，并且要像黑白一样分明；使人民服从上级的调遣，就像四肢听从心的支配。前锋部队能够冲垮敌军的布阵，使敌军的阵势被打乱；攻破敌军的坚守，城池就像洪水决堤一样不可抵挡，这是军队训练有素的必然结果。以上所言就是所谓的军队训练，进行军队训练是为了扩展国家的疆域，保卫自己的国家，使各种祸患得以消除，从而实现最终的军事目的。

兵教下第二十二

臣闻人君有必胜之道，故能并兼广大，以一其制度，则威加天下。有十二焉：一曰连刑，谓同罪保伍也；二曰地禁，谓禁止行道，以网外奸也；三日全车，谓甲首相附，三五相同，以结其联也；四曰开塞，谓分地以限，各死其职而坚守也；五曰分限，谓左右相禁，前后相待，垣车为固，以逆以止也；六曰号别，谓前列务进，以别其后者，不得争先登不次也；七曰五章，谓彰明行列，始卒不乱也；八曰全曲，谓曲折相从，皆有分部也；九曰金鼓，谓兴有功，致有德也；十曰陈车，谓接连前矛，马冒其目也；十一曰死士，谓众军之中有材力者，乘于战车，前后纵横，出奇制敌也；十二曰力卒，谓经旗全曲，不麾不动也。此十二者教成，犯令不舍。兵弱能强之，主卑能尊之，令弊能起之，民流能亲之，人众能治之，地大能守之。国车不出于阃，组甲不出于橐，而威服天下矣。

兵有五致：为将忘家，逾垠忘亲，指敌忘身，必死则生，急胜为下。百人被刃⑦陷行乱陈；千人被刃，擒敌杀将；万人被刃，横行天下。

武王问太公望曰："吾欲少间而极用人之要。"望对曰："赏如山，罚如溪。太上无过，其次补过，使人无得私语。诸罚而请不罚者死，诸赏而请不赏者死。"

伐国必因其变，示之财以观其穷，示之弊以观其病，上乖下离，若此之类，是伐之因也。凡兴师必审内外之权，以计其去。兵有备阙，粮食有余不足，校所出入之路，然后兴师伐乱，必能入之。地大而城小者，必先收其地；城大而地窄者，必先攻其城；地广而人寡者，则绝其阨；地狭而人众者，则筑大堙以临之。无丧其利，无夺其

时，宽其政，夷其业，救其弊，则足以施天下。

今战国相攻，大伐有德。自伍而两，自两而师，不一其令。率俾民心不定，徒尚骄侈，谋患辩讼，吏究其事，累且败也。日暮路远，还有挫气，师老将贪，争掠易败。

凡将轻、垒卑、众动，可攻也；将重、垒高、众惧，可围也。凡围必开其小利，使渐夷弱，则节吝有不食者矣。众夜击者，惊也。众避事者，离也。待人之救，期战而蹙，皆心失而伤气也。伤气败军，曲谋败国。

译文

臣下听说国君如果能掌握必胜的方法，就能吞并广袤的土地，使得各地的制度统一，从而威震于天下。要做到这一点，应从以下十二个方面着手：一是连坐之刑，即一人犯了罪，同伍的其他人也一样被算作犯罪；二是地区封禁，即严禁在作战地区随意走动，从而防止敌人的间谍打探消息；三是全车，即战车上的士兵与随车进攻的士兵能互相配合，三辆或五辆车都能协同作战，形成一个统一的整体；四是开塞，即划分各自的防区，各自拼死坚守自己的防区；五是分限，即阵营左右的士兵能相互警戒，前后的士兵能够相互照应，要把所有的战车围成一圈作为垣墙，从而有利于防御和保障军营的安全；六是号别，即阵列前面的部队要努力前进，而阵列后面的部队不得抢先前进，以免打乱了阵势；七是五章，即用五种颜色的徽章来区别行列，以使部队不至于陷入混乱状态；八是全曲，即部队内部在行动中能够互相联系，保持自己在战斗队形中的位置；九是金鼓，即用军乐来鼓舞士兵的勇气，激励其杀敌立功；十是陈车，即停住时将战车排列成阵，前后有序，用东西遮住马眼，以免马匹惊恐；十一是死士，即在各军中挑选勇力的士兵，让他们乘着战车，纵横驰骋冲杀敌阵，给敌军以出乎意料的袭击；十二是力卒，即选派得力的士兵掌管军旗指挥

全军的行动，没有上级的命令不得乱动。如果这十二个方面都训练好，再加上对违犯军令的士兵严惩不贷，即使是战斗力很弱的部队也能够强大起来，威望不高的国君也能提高威望，法令废弛的现状也能得到改善，离散的民众会选择归附国君，即使人口众多也能够治理得很好，广袤国土能够得到守卫。一国的战车不必驶出城门，士兵不用取出盔甲和兵器，就能威震天下。

作为军人应当做到以下五条：官拜将军就要忘掉自己的家庭，离开国土作战时就要忘掉自己的亲人，临阵杀敌时就要不顾自己的安危，抱定必死的信念然后尽力保全自己，急于求胜是不明智的。如果有一百人能够拼死杀敌，就可以攻破敌军的营阵；如果有一千人能够拼死杀敌，就能够擒住敌方的将军或将其杀死；如果有一万人能够拼死杀敌，就可以横扫天下了。

周武王对太公望说：“我想请您简要地说一下用人时的要点。”太公望说：“奖励别人要像高山一样不能随意更改，实施惩罚要像溪水一样，不能被随意阻止。赏罚最好没有偏差，其次如果有了偏差要及时地纠正，以免别人背地里说长道短。某人有罪应当处罚而有人请求不罚的，就将请求的人处死，某人有功应该奖赏而有人请求不予奖赏的，就将请求的人处死。”

对别的国家进行讨伐，必须利用该国内部的变故，观察该国的财政情况以了解其穷困的程度，从该国所显露出来的弊端了解其危机所在，如果它的国君暴虐专横、下层官吏离心离德，那就有了出兵的理由。凡出兵作战必须对比敌我双方的优势和劣势，从而更好地计划己方的行动。如果掌握了部队的兵员和装备情况，知道粮食供给的数量，弄清了行军路线的远近险易，然后出兵讨伐变乱的国家，必定能顺利攻陷敌军防区。如果一个国家地大而城小，就要先占领它的土地；如果一个国家城大而地窄，就要先攻取它的城市；如果一个国家土地广阔而人口稀少，就要切断它的险要处；如果一个国家土地狭窄而人口众多。就要构筑土山居高临下地攻城。如果不损害攻占地区民

众的利益，不耽误当地民众的农时，对民众实行宽大的政策，使民众安居乐业，拯救民众的疾苦，这就足以被认为是施恩天下了！

当今各诸侯国连年征战，大肆侵略有德之国。军队从基层到高层，上下的号令都不统一。这些行为就使得军心不稳定，只知道骄奢淫逸，图谋不轨，军官们追究这些人的恶行，既劳累又误事。天昏地暗，前路非常遥远，还师又会挫伤士气，长期作战会很疲劳，将帅贪财争功，士兵纷纷掠夺，这种军队就很容易吃败仗。

凡是发现敌军将帅轻率行事、营垒非常低矮、军心不稳定的，就可以对其发起进攻；凡是敌军将帅稳重、营垒高大而厚重、军心畏惧的，就将其包围。凡包围敌人的都应给其留一点希望，让其意志逐渐变弱，最后节连省粮草都不够吃了。如果敌军夜间敲击器物，表示他们感到很惊恐。如果敌军不听从指挥，表示其将帅离心离德。如果敌军坐等救兵，临战局促不安，表示他们已经丧失信心，士气低落。军队失败往往因士气失落，而国家灭亡往往因谋略失误。

兵令上第二十三

兵者，凶器也；战者，逆德也；争者，事之末也；王者伐暴乱而定仁义也。战国所以立威侵敌，弱国之所不能废也。

兵者，以武为栋，以文为[植]；以武为表，以文为里；以武为外，以文为内。能审此三者，则知所以胜败矣。武者所以凌敌分死生也，文者所以视利害观安危；武者所以犯敌也，文者所以守也。兵之用文武也，如响之应声，如影之随身也。

兵以专一胜，以离散败。陈以密必固，以疏则达。将有威则生，失威则死，有威则胜，无威则败。卒有将则斗，无将则北，有将则死，无将则辱。威者，赏罚之谓也。卒畏将于敌者，战胜；卒畏敌于将者，战北。未战所以知胜败，固称将于敌也，敌之于将犹权衡也。

兵以安静治，以暴疾乱。出卒陈兵，固有恒令。行伍之疏数，固有恒法。先后之次有适宜。恒令，非追北袭邑。先后不次则失也，前失后斩。兵之恒陈，有向敌者，有内向者，有立陈者，有坐陈[者]。向敌所以备外也，内向所以顾中也，立陈所以行也，坐陈所以止也。立、坐之陈，相参进止，将在其中。坐之兵剑、斧，立之兵戟、弩，将亦居中。善御敌者，正兵先合，而后扼之，此必胜之术也。

将与卒，非有父子之亲、血肤之属、六亲之私也。前虽有千仞之谿、折脊之渊，然而见敌走之如归，见入汤火如蹈者，前见全明之赏，后则见必死之刑。将前不能明其[赏，后不能严其刑]，则败军、死将、擒卒也。将之能制士卒，其在军营之内，行陈之间，严刑罚，明庆赏，全功发之得。

陈斧钺，饰章旗，有功必赏，犯令必死。及至两敌之相距，行陈

薄近，将提枹而鼓之，存亡生死，存枹之端矣。虽有天下善兵者，不能御大鼓之后矣。出卒陈兵，行陈视敌，章旗相望，矢弩未合，兵刃未接，先者虚，后谓之实，不谓之秘。虚、实，秘者，兵之体也。

译文

兵器，是杀人行凶的工具；战争，是违背道德伦理的事情；掠夺，是最卑劣的行径；因此真正的王者征讨暴行和乱政是为了伸张仁义。当今交战的各诸侯国正是靠这一道理才能树立威信，弱小的国家也正是因此才能保住国家。

就战争而言，军事只是手段，政治才是目的；军事是现象，政治才是实质；用军事来抵御外敌入侵，用政治来治理国内的事务。能够了解这三个方面的实质，就可以懂得战争胜败的道理。军事是用来与敌军殊死战斗的；政治是用来弄清利害、查明安危的；军事是用来攻击强敌的，政治是用来守护国家的。战争中军事和政治的手段，如声音和回音，如身躯和影子般密不可分。

一个部队如果意志统一就能取胜，如果离心离德就会导致失败。如果布阵紧密就一定坚不可破，如果非常松散就很容易被攻破。将帅有威信就有生的希望，失去威信就有死的危险；将帅有威信指挥作战时就能获胜，没有威信指挥作战就会导致失败。有将帅指挥士兵就会战斗，没有了将帅士兵就会逃走，有将帅指挥就会拼死作战，没有将帅指挥就会投降。威信正是奖赏和惩罚的目的。如果士兵对于将帅的畏惧超过了敌人，战争就能胜利；士兵对于敌人的畏惧超过了将帅，战争一定会失败。之所以在两军交战之前就能预知胜败是因为事先比较了将军威信和敌人威风的差距，敌人与将帅的关系就好像衡量轻重的秤砣一样。

只有冷静沉着才能治理好军队，急躁暴虐会使军队陷于混乱。排

兵和布阵，有常规的法令。布阵的疏密，有固定的方法和规则。列队先后次序同样有适当的规定。常规的条令，不是为了追击逃敌或袭击城池。队形前后的次序紊乱会使部队失去控制，因此走在前边的人如果扰乱次序，后边的人就可以将他杀掉。通常部队的列阵，有些士兵面向敌人，有些士兵面向内部，有站立的阵式，有坐着的阵式。面向敌军目的是防备敌人的袭击，面向内部目的是维护军中的安全，站立的阵式目的是准备进攻，坐着的阵式目的是准备驻守。站立、坐着并行的阵式，是为了进攻和驻守两相配合的需要，将帅要在阵中指挥。士兵在坐阵中使用剑和斧，在站立阵式中使用戟和弩，将帅也要在阵中指挥。善于作战的将帅，会先用正面部队与敌军交战，然后用机动部队对敌军进行打击，这样必能取得胜利。

将帅与士兵之间没有父子般的亲近、没有血缘关系、也没有亲属之间的感情。前面虽然有崇山峻岭、万丈深渊，但是士卒一旦遇到敌人就会勇敢地冲上去，赴汤蹈火在所不辞。这是因为他们如果义无反顾地进攻可以得到奖赏，如果逃跑就会受到被处死的刑罚。如果将帅不能够明确奖赏，严格执行刑罚，则一定会出现军队溃败、将帅死伤、士卒被害的悲惨结局。如果将帅想管理好士兵，无论在军营，还是在行军列阵之时，他都应严格执行刑罚，明确奖赏的规定，这样才能取得良好的效果。

战斗前要布置好斧钺，设置好章旗，表示对立功者一定会奖赏，对违犯军令者一定要处死。敌我双方相对峙时，两军阵列布置完毕且距离非常近，将帅擂鼓指挥作战的时候，其指挥是否得当关乎国家存亡和将士的生死。即使是天下会用兵的人，也不能抵御指挥正确的军队。当军队排好阵式看着敌人，戴好徽章设立军旗，两军的弓箭尚未上弩，兵器还没有接触之时，敌军前部大声呼喊的是在虚张声势，如果敌军后半部分呼喊就表明他们力量充实，如果敌军不大声呼喊表明另有计谋，虚、实、秘就是用兵的三种不同形态啊。

兵令下第二十四

诸县去军百里者，皆为守御之备，如居边之一城也。有令起军，将吏受鼓旗、戈甲。发日，后其将吏出于县部界者，以坐后戍法。兵戍边一岁遂亡不从其将吏，比于亡军。父母妻子知之，与同罪；弗知，赦之。卒后将吏至大将之所一日，父母妻子尽同罪。卒逃归至家一日，父母妻子弗捕执及不言，亦同罪。

战而失其将吏，及将吏战而死，卒独北而还，其法当尽斩之。将吏将其卒北，斩其将而夺其卒者，赏。军无功者戍三岁。军大战，大将死，从吏五百以上不能死敌者，皆当斩。及大将左右近卒在陈中者，皆当斩。余士卒有军功者夺一功，其无军功者戍三岁。战亡伍人，及伍人战死不得其尸，同伍尽夺其功，[其无]军功者戍三岁。得其尸，罪赦。卒逃归及……军之伤[□]也，国之大费也，而将不能禁止，此内自弱之道也。

军之利害，在国之名实。名在军而实居于家，[军]不得其实，家不得其名。聚卒为军，有空名而无实。外不足以御敌，内不足以守国，此军之所以不给，将之所以夺威也。臣以谓卒逃归者，同舍伍人及吏以其粮为饶，而身食于家。是有一军之名，而有二实之出，国内空虚尽竭，而外为岁，曷内北之数也。能止逃归禁亡军，是兵之一胜也。使什伍相联也，及战斗则卒、吏相救，是兵之二胜也。将能立威，卒能节制，号令明信，攻守皆得，是兵之三胜也。

古之善用兵者，能杀士卒之半，其次杀其十三，其下杀其十一。能杀其半者，威立海内；能杀其十三者，力加诸侯；能杀其十一者，令行士卒。臣闻：百万之众而不战，不如万人之尸；万人而不死，不如百人之鬼。赏明如日月，信比四时；令严如斧钺，利如干将。而士

卒有不死用者，未尝之闻也。

译文

凡是离主力部队一百里之内的各县，都要做好防守御敌的准备，要像驻守边境的城池一样。有命令出动军队时，各县的将吏也同样要接受战鼓军旗的指挥、准备好武器。出发当日，如果有人比所属将士晚出本县县界的，要将他按后戍法治罪。守卫边境一年后擅离职守不听从将吏指挥的士兵，按逃兵治罪。如果他的父母和妻子知道这个情况的，与他构成相同的罪责；如果不知道情况的，则赦免他们的罪责。士兵比将官晚到集中地一天的，他的父母和妻子要受到一样的惩罚。士兵逃跑回家，他的父母和妻子不抓他回军营，也不报告的，要受到处罚。

作战时士兵丢下将官逃跑，以及将官战死后士兵逃跑的，按军法应当斩首。将帅率领士兵一起逃跑，其他将官如果能杀掉他并代替他行使职权的，就要给予该将官奖赏。剩下的士兵如果没有战功的，就要罚他们守卫边境三年。在大规模战斗中，若是大将军战死，其部下的将官如统率五百人以上而不能拼死杀敌的，就应当斩首。如果大将军的亲兵也参加了战斗，那么他也应当被斩杀。其余的士兵凡是有军功的要抵消一次军功，凡是没有军功的就罚他们守边三年。作战时伍内有人逃跑的，以及有人战死而没有夺得死者尸体的，同伍的人的军功均予以免除，没有军功的就罚他们守边三年。如果同伍的人能夺得战死者的尸体，就可以赦免他们的罪行。士兵逃跑……是军队的致命伤，对国家来说是大浪费，将帅又无法禁止，这种做法就是自己削弱自己啊。

军队的利弊，在于国家的编制名额与实际名额是否相符。军队有士兵的名籍而实际上却住在家里，军队中没有这个人，家里没有他的名籍。征召士兵组成军队，如果只有名额而没有实际的人员，则军队

对外不足以抵御敌人，对内不足以守卫国家，这是造成军队兵员不足，将帅尊严尽失的主要原因。臣认为那些逃跑回家的士兵，他的军粮被同伍士兵和主管私自多分了，而他实际上是在家里吃饭的。有一个兵员的名额，却要支出两份军粮，使得国内财政空虚，而士兵们却连年在外征战，这怎么能减少士兵逃跑啊？用法令禁止士兵逃跑回家，是取得战争胜利的第一个条件。平时让同什同伍的人连保，等到与敌军作战时士兵、将官就能学会互相救助，这是取得胜利的第二个条件。将帅都能够树立起威信，士兵都能够听从指挥，号令明确而可信赖，进攻和防御的方法都运用得当，这是取得胜利的第三个要素。

古代善于用兵的统帅，能裁减掉自己的一半兵将，稍差的将帅能裁减掉十分之三的兵将，再差一些的也能裁减掉十分之一的兵将。能裁减一半兵将的，他可以在四海之内树立威望；能裁减十分之三兵将的，他可以在邻近的诸侯国之间称霸；能裁减十分之一兵将的，他的号令能够得到士兵的执行。我听说过：即使是百万大军如果不勇敢战斗，也比不上拼命杀敌的一万人的军队；如果不拼命杀敌，一万人的部队也比不上誓死奋战的一百人的军队。奖赏只有像日月一样明白和正确，才能够像四时更替一样得到人们的信赖；号令只有像斧钺一样有威严，才能如干将宝剑一样锋利。如果这样，士兵还有不拼死奋战的，确实没有听说过。